

Bruno Paolo Algalobo Távara  
Teodoro Martínez Inoñán



# Luis Banchero Rossi

*La oportunidad perdida*



**Religación**  
Press



# **Luis Banchemo Rossi**

*La oportunidad perdida*

Bruno Paolo Algalobo Távara  
Teodoro Martínez Inoñán

Quito, Ecuador

| 2025 |

**Luis Banchero Rossi.**

*The Missed Opportunity*

**Luis Banchero Rossi.**

*A oportunidade perdida*

# Religación Press

*[Ideas desde el Sur Global]*

## Equipo Editorial

Editorial team

Ana B. Benalcázar

Editora Jefe / Editor in Chief

Felipe Carrión

Director de Comunicación / Scientific Communication Director

Melissa Díaz

Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator

Sarahi Licango Rojas

Asistente Editorial / Editorial Assistant

## Consejo Editorial

Editorial Board

Jean-Arsène Yao

Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova

Fabiana Parra

Mateus Gamba Torres

Siti Mistima Maat

Nikoleta Zampaki

Silvina Sosa

---

**Religación Press**, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: [press@religacion.com](mailto:press@religacion.com)

[www.religacion.com](http://www.religacion.com)

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at  
<https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)  
This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



**Derechos de autor | Copyright:** Bruno Paolo Algalobo Távara, Teodoro Martínez Inoñán

**Primera Edición | First Edition:** 2025

**Editorial | Publisher:** Religación Press

**Materia Dewey | Dewey Subject:** 985 - Historia de Perú

**Clasificación Thema | Thema Subject Categories:** DNBH - Biografía: histórica, política y militar | KCS - Sistemas y estructuras económicas | KJJ - Empresa y medio ambiente, estrategias verdes de negocio

**BISAC:** BIO010000

**Público objetivo | Target audience:** Profesional / Académico | Professional / Academic

**Colección | Collection:** Historia

**Soporte | Format:** PDF / Digital

**Publicación | Publication date:** 2025-12-15

**ISBN:** 978-9942-594-07-5

**Título:** Luis Banchemo Rossi. La oportunidad perdida

---

## [ APA 7 ]

Algalobo Távara, B. P., y Martínez Inoñán, T. (2025). *Luis Banchemo Rossi. La oportunidad perdida*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.379>

## **Revisión por pares**

La presente obra fue sometida a un proceso de evaluación mediante el sistema de dictaminación por pares externos bajo la modalidad doble ciego. En virtud de este procedimiento, la investigación que se desarrolla en este libro ha sido avalada por expertos en la materia, quienes realizaron una valoración objetiva basada en criterios científicos, asegurando con ello la rigurosidad académica y la consistencia metodológica del estudio.

## **Peer Review**

This work was subjected to an evaluation process by means of a double-blind peer review system. By virtue of this procedure, the research developed in this book has been endorsed by experts in the field, who made an objective evaluation based on scientific criteria, thus ensuring the academic rigor and methodological consistency of the study.



## **Sobre los autores**

*About the authors*

### **Bruno Paolo Algalobo Távara**

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-8563-0391>

[brunoalgalobo531@gmail.com](mailto:brunoalgalobo531@gmail.com)

Maestro en Ciencias Económicas, mención Administración de Negocios por la Universidad Nacional de Trujillo. Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque y Consultor independiente.

### **Teodoro Martínez Inoñán**

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-8919-1522>

[tmartinez@unprg.edu.pe](mailto:tmartinez@unprg.edu.pe)

[mitullakta@yahoo.com](mailto:mitullakta@yahoo.com)

Doctorando en Políticas Públicas y Gestión del Estado en el Centro de Altos Estudios Nacionales (Lima-Perú), economista, consultor nacional e internacional y docente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en Lambayeque-Perú.





## Resumen

Luis Banchemo Rossi fue un emprendedor de éxito sin comparaciones en su tiempo en el Perú. Su trayectoria marcó una época de atrevimiento por la inversión en la industria pesquera nacional, especialmente en las exportaciones de harina de pescado después de haber tenido experiencia en la venta de otros productos. El libro destaca sus habilidades, visión y perseverancia para adaptarse a cambios naturales, sociales y económicos que fueron adversos para poder generar un imperio empresarial. Su empatía y estrategia para la formación de aliados estratégicos como colaboradores, clientes y proveedores fortaleció su permanencia en el mercado de la industria pesquera. El liderazgo de Banchemo se basa en la capacidad de innovación, la resiliencia, en la diversificación y la adaptación a nuevos escenarios empresariales dejando un legado a las nuevas generaciones de la capacidad para emprender apostando por las buenas prácticas en los diversos sectores económicos.

Palabras clave:

Liderazgo; emprendimiento; olfato empresarial; habilidades blandas.

## Abstract

Luis Banchemo Rossi was a successful entrepreneur with no comparison in his time in Peru. His career marked an era of boldness through investment in the national fishing industry, especially in fishmeal exports, after having gained experience in selling other products. The book highlights his skills, vision, and perseverance in adapting to natural, social, and economic changes that were adverse, enabling him to build a business empire. His empathy and strategy for forming strategic allies—such as collaborators, clients, and suppliers—strengthened his permanence in the fishing industry market. Banchemo's leadership was based on innovation, resilience, diversification, and adaptation to new business scenarios, leaving a legacy for new generations of the capacity to undertake ventures by betting on good practices across various economic sectors.

Keywords:

Leadership; Entrepreneurship; Business Acumen; Soft Skills.

## Resumo

Luis Banchemo Rossi foi um empreendedor de sucesso sem comparações em seu tempo no Peru. Sua trajetória marcou uma época de ousadia pelo investimento na indústria pesqueira nacional, especialmente nas exportações de farinha de peixe, após ter tido experiência na venda de outros produtos. O livro destaca suas habilidades, visão e perseverança para se adaptar a mudanças naturais, sociais e econômicas que foram adversas, a fim de gerar um império empresarial. Sua empatia e estratégia para a formação de aliados estratégicos, como colaboradores, clientes e fornecedores, fortaleceram sua permanência no mercado da indústria pesqueira. A liderança de Banchemo baseava-se na capacidade de inovação, na resiliência, na diversificação e na adaptação a novos cenários empresariais, deixando um legado para as novas gerações da capacidade de empreender apostando nas boas práticas nos diversos setores econômicos.

Palavras-chave:

Liderança; Empreendedorismo; Visão Empresarial; Habilidades Interpessoais.

CONTENIDO

Revisión por pares	6
Peer Review	6
Sobre los autores	8
About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Presentación	15
Introducción	17
<b>Capítulo 1</b>	22
Los inicios	22
<b>Capítulo 2</b>	26
El joven emprendedor	26
<b>Capítulo 3</b>	31
La nueva visión empresarial de Banchemo	31
<b>Capítulo 4</b>	35
Los contextos y la visión empresarial	35
<b>Capítulo 5</b>	40
Banchemo y el mar	40
<b>Capítulo 6</b>	47
Liderazgo a toda prueba	47
<b>Capítulo 7</b>	64
El PBI y la pesca peruana	64
<b>Capítulo 8</b>	77
A modo de epílogo	77
El mar no espera	80
¿Dónde están el banco de peces?	82
Redes de la generación Z	84
<b>Referencias</b>	87

## FIGURAS

Figura 1. Toneladas exportadas

65



## Presentación

El profesor universitario Teodoro Martínez y su asistente Bruno se encontraban en una tranquila tarde de almuerzo, rodeados por los aromas familiares de la comida casera del cafetín de los docentes universitarios FEDURG en una universidad lambayecana, pero su conversación era todo menos ligera. Mientras degustaban los platos, sus mentes viajaban a través de los pasajes de la historia peruana, reflexionando sobre figuras trascendentales como Víctor Raúl Haya de la Torre, Manuel González Prada, o José María Arguedas, y su rol que jugaron como pilares ideológicos que marcaron las luchas y transformaciones de la nación. Cada palabra sobre estos hombres les hacía pensar en el peso de las decisiones políticas y sociales que forjaron el camino del Perú.

Fue entonces cuando el profesor, con un tono cargado de admiración y respeto, mencionó a un personaje algo más oculto, pero profundamente relevante: Luis Banchemo Rossi. Con una mirada reflexiva, comentó que Banchemo era un nombre apenas recordado, pese a su impacto en los cimientos económicos y sociales de la nación. Para él, Luis Banchemo no era solo un empresario; era un epónimo del Perú, un símbolo de la visión de futuro que necesitaba el país, y sin embargo, su legado había caído en el olvido, eclipsado por otras figuras de la historia y la política.

Sorprendentemente, el joven asistente Bruno, con su inexperiencia en el ámbito histórico, no solo escuchó con atención, sino que también mostró un conocimiento notable de la obra de Banchemo. Esto despertó en ambos una necesidad compartida de profundizar más en la vida y legado de este personaje tan trascendental como ignorado. Decidieron, con entusiasmo, investigar más sobre él, sumergiéndose en bibliotecas, archivos y entrevistas. Durante meses, trabajaron con pasión, guiados por la premisa de dar a conocer una parte crucial de la historia peruana que había sido olvidada por la

mayoría, pero también por la capacidad emprendedora del empresario peruano.

Casi un año después, lograron completar un artículo sobre Luis Banchemo Rossi, que decidieron enviar para su publicación. Aunque esperaban que recibiera una acogida moderada, ambos coincidieron en que la importancia de Banchemo y su contribución al Perú merecían una dedicación más profunda. Así, decidieron transformar ese artículo en un proyecto más ambicioso: un libro. Un libro que recogiera no solo la vida de Banchemo, sino también el contexto histórico, económico y social en el que su figura había brillado, pero sobre todo sus habilidades y liderazgo para la construcción de todo un imperio pesquero. El proyecto se convirtió en el fruto de años de esfuerzo y dedicación, no solo de investigación, sino de un trabajo en conjunto que consolidó su relación profesional y su respeto mutuo.

Ellos esperan que al rememorar las cualidades de este empresario peruano pueda generar un impacto significativo en las nuevas generaciones. A través de este proyecto, el profesor Martínez y Bruno buscan reavivar la memoria de Luis Banchemo Rossi, dándole el reconocimiento que nunca recibió. Para ellos, el verdadero logro no se medía solo en la publicación del libro, sino en la satisfacción de haber logrado rescatar del olvido a una figura fundamental en la historia del Perú. En su proceso de investigación y colaboración, entendieron que el tiempo y el esfuerzo dedicados a rescatar las historias que merecen ser contadas no solo enriquecen el conocimiento histórico, sino que también transforman nuestra manera de comprender el pasado y, por ende, el futuro del país.

Perú, octubre del 2025



## Introducción

***“De tanto andar entre los peces nos salieron agallas”***, decía Banchemo en su discurso ante el Foro Nacional de Industrias realizado en 1968 y si parafraseamos su visión de esa frase se reduce a que hagamos lo que la imaginación y el gusto nos atrae y de tanto y tanto andar esa visión se realizará.

*“Sin nada y a pesar de todo y a pesar del Estado que como es lógico no comprendía cuales eran los problemas de nuestra actividad... pero eso no importa, lo hemos hecho”*. Y eso, significa que por más que no se comprenda la labor del empresario cuando recién inicia su emprendimiento, de aquella mujer que empuja un carrito sanguchero cada día a las 5 de la tarde, o quien en su poca experiencia y solo con ilusiones “segmenta su mercado” vendiendo anticuchos o busca nuevos mercados en otras latitudes.

Al lanzar la red al mar, un pescador está haciendo lo que se señala como atrevimiento, duda un poco con respiración que se entrecorta por saber cuál será el resultado frente a la decisión en el mar, que en la realidad es el mercado, a veces con mucha calma, otras veces con tormentas. Y esto, es rescatable porque tal como lo dijo Keller (1957): “La seguridad es, en realidad, una superstición; la vida es una aventura atrevida o no es nada”, Banchemo cree mejor en la audacia para iniciar algo positivo en lugar de buscar la comodidad.

Así es la empresa, es toda una aventura, y necesariamente el capitán (empresario) debe siempre estar atento al oleaje, y él sabe que el trabajo es en equipo en todo tiempo, en esa oportunidad en la cual pescamos poco, pero que poco a poco se transforma en un cardumen.

En este siglo XXI, lleno de transformaciones y cambios vertiginosos, que hacen que el emprendedor si no se adapta a esos cambios

y a la incertidumbre del cambio de los mercados, puede desalentarse, de allí que es importante recordar la trascendencia de la voluntad, capacidad, formas de visionar diferentes procesos de lo que hoy llamamos feedback de un joven que desde solo la idea y persistencia por continuar sus sueños.

En el siglo XX el Perú estaba marcado por transformaciones políticas, de revoluciones económicas y culturales, pero también estaba marcada por un terreno fértil para poder emprender los sueños frente a los cambios que se daban, y si esto lo colocamos en el terreno económico, podemos afirmar, que cada una de estas etapas tenía el comportamiento del ciclo económico, es en ese entonces que emerge la historia de un joven que entendió, desde muy temprano, que el verdadero capital no está solo en la materia prima, sino en la visión y la audacia para convertirla en oportunidades.

Este joven sabía, como lo mencionan varias referencias de lo que escribiera el francés Antoine de Saint – Exupéry, autor de “El Principito” que *“El futuro no se predice, se construye”*, frase que ha sido tomada por varios personajes luego, pero que significa la firme determinación a abrir un camino donde otro no lo haya hecho.

Y seguramente que muchas voces en esos tiempos y en estos, dirían y dicen: prudencia y conformismo, y ante esto indudablemente recordaba las palabras del escritor positivista José Ingenieros cuando decía: *“El que se conforma nunca será un líder; el verdadero líder sueña y actúa”* por lo que Banchero, entendió que no basta con administrar, sino atreverse a lo que no existe.

Y su historia, será sin duda alguna la de muchos emprendedores del siglo XXI, con otros matices, pero con las mismas manos que labran algo para triunfar. Muchos, seguro esperan el momento perfecto para actuar, pero que a veces nunca llega y se quedan en la comodidad de ver el puerto, pocos levantan las velas y el viento

llegará solo. Es la decisión de no buscar atajos, sino de caminos que transformen y que compitan después. Es la historia de sueños que queman y no dejan dormir, pero que después se transforma en brisa que refresca.

Los logros del emprendedor Banchero no se miden en cifras, sino en la sagacidad para poder leer mercados, negociar con firmeza y respeto, y sobre todo, la empatía para liderar. Hoy hablamos mucho de la resiliencia, el manejo en equipo y la visión estratégica, y en esos tiempos lo supo aquilatar para conseguir luego lo que se evidenció en los emporios como prueba viva de la cristalización del trabajo con fe, la adaptabilidad y la concretización, así como de la estrategia y el resultado.

En los muelles se escuchaba ya su nombre, por la organización que venía montando fuera de los límites hasta ese momento, y por el espíritu que le ponía en cada empresa nueva que iniciaba. De la incertidumbre se convertía en oportunidad, y de esencia de la pasión por lo que hacía, aparecía una variable poco común en las empresas pesqueras hasta ese entonces, la honra al Perú por cada logro que hacía.

La historia de Banchero, no solo debe ser biográfica, sino la fuente de convicción porque donde otros veían crisis, él veía oportunidades, donde se hablaba de límites, él buscaba nuevos horizontes. Y como dijera Paulo Coelho: “Cuando quieres algo, todo el universo conspira para que lo logres” pues lo que emprendía lo convertía en hechos tangibles. Su historia se convirtió del sueño para emprender a un símbolo de perseverancia del Perú en el siglo XX.

Nos enseña este peruano, que a la patria no solo se ama en el discurso, sino con hechos que suman. Cada madrugada para enfrentar al mar se convierte en un juramento diario y en silencio de seguir luchando por la dignidad personal y de la patria. Sin temer a las tormentas, porque entendió que no se forja el carácter ni el león se hace

indomable en la tranquilidad de las aguas. La terquedad y la sencillez al mismo tiempo se convierten en brújula para seguir guiando al porvenir y para franquear las adversidades para mantenerse firme ante un naufragio.

Por lo que, este libro presenta la historia y las habilidades de este peruano, que desafió su tiempo, que creyó en sus potencialidades y supo emprender con fe, imaginación y amor por lo que hacía con voluntad sin descanso. Primero fueron las burbujas sencillas de jabón, nacidas en un modesto taller, las que emergieron como señal que todo podía cambiarse, darse valor agregado y que tras tropiezos o victorias se pueden levantar cimientos que perduren.

Animamos a todos a creer en la fe que transforma, en tener ese espíritu indomable, al igual que Banchero de forjar sal para la vida y esperanza en cambiar la situación de cada uno de los lectores. Que seamos faros para iluminar a los que sueñan ir más allá de la comodidad, de los que se atreven a remar contra la corriente y encuentran nuevos mares. Seguramente, que después de algunos años donde otros no se animaban a echar la red, ustedes tendrán cargadas las redes, no solo de peces, sino también de huellas para otros, y de la fragancia de la experiencia que cuenta, y de la voz que lidera los cambios.

¡Izad las velas!

*“Dignidad significa trabajo: ...Entendamos bien que dignidad significa trabajo, significa responsabilidad, eficiencia; significa éxito. Esa es la única forma en que nuestro país podrá hacer frente con dignidad plena a todos sus problemas y sobre todo dar a todos nuestros conciudadanos las oportunidades que esperan y las comodidades a que tienen derecho”*

(Frase del discurso pronunciado por Luis Banchemo Ros-si en el Foro Nacional de Industrias en el año 1968).

# Capítulo 1

*Los inicios*

---

El emprendimiento ha cobrado una creciente relevancia a nivel mundial, siendo un tema central en debates académicos, de investigación y en agendas gubernamentales. Esto se debe a su capacidad del mismo para impulsar el desarrollo económico y fomentar procesos de innovación en diferentes países. En este sentido, el estudio de la economía, orientado hacia la creación de riqueza y el bienestar social, encuentra en el emprendimiento una herramienta clave. Las decisiones de inversión y producción que toman los emprendedores juegan un papel crucial en el crecimiento económico, aunque su impacto depende en gran medida del nivel de desarrollo económico de cada nación (Díaz-Casero et al., 2009). Si bien es cierto, son muchos los factores que pueden influenciar en la decisión de emprender, así como en el éxito del emprendimiento, también es cierto que el ser humano emprende por la necesidad de subsistencia, como así como lo mencionan Martínez y Algalobo (2024) o Minga et al. (2024), quienes concluyen que no hay un factor concluyente o condicionante en el emprendimiento.

Luis Banchero Rossi nació en Tacna el 11 de octubre de 1929, poco después del retorno al Perú de la Heroica Ciudad el 28 de agosto del mismo año, hijo de descendientes genoveses del pueblo de Carsi quienes por un bombardeo francés, y por la desesperación se hicieron a la mar en el siglo XIX, siempre unidos por el apellido Banchero Rossi o Rossi Banchero, cuando arribaron a nuestro país al entonces puerto peruano de Arica en el mismo que manejaban el comercio de Moquegua, Tacna y Tarapacá, en donde compraron otros viñedos, tiempo después en la guerra del Pacífico, estos fueron saqueados por los chilenos, a los Banchero solo les quedó la opción de huir, años después en el plebiscito en donde el Perú recuperaba Tacna los Banchero retornaron al Perú para poder reiniciar sus negocios (Thronldike, 2019).

Es por esos años que se produjo el nacimiento de Luis Banchero Rossi “Lulo”, el niño siempre mostró predisposición para los nego-

cios intercambiando rocoto, plato típico de Tacna, con su compañera de clase. Para que Luis Banchemo Rossi pudiera acceder a estudios universitarios, sus padres quienes no contaban con una situación económica holgada recurrieron al apoyo de su tío Benito, hermano mayor de la familia Rossi Sattui. Este familiar, residente en la ciudad de Trujillo, le brindó sustento económico, así como respaldo moral, lo que permitió que el joven Banchemo ingresara a la Universidad Nacional de Trujillo. Allí cursó la carrera de Ingeniería Química-Industrial, en la que destacó notablemente por su desempeño académico. A pesar de haber culminado sus estudios, Banchemo no llegó a obtener el grado profesional, quedando con el estatus de bachiller. Esta situación le causó cierta incomodidad en años posteriores, especialmente al compararse con sus compañeros de aula, la mayoría de los cuales sí obtuvo el título profesional (Rossi, 2024).



“A mí no me interesa hacer dinero, sino crear”

## **Capítulo 2**

*El joven emprendedor*

.....

En los últimos años, el emprendimiento juvenil ha cobrado gran importancia en América Latina, ya que los jóvenes representan un sector clave dentro de este fenómeno. Han desarrollado una serie de habilidades que trasladan a su vida diaria y profesional, lo que les permite identificar oportunidades de negocio. Esta tendencia se ve impulsada por la necesidad de mejorar sus condiciones de vida frente a los altos índices de desempleo en la región, así como el reto de acceder a empleos de calidad. A pesar de ser considerados un grupo vulnerable debido a la marginalización, la falta de experiencia y la frustración que enfrentan, los jóvenes encuentran en el emprendimiento una forma de superar estas dificultades. En este contexto, el emprendimiento se convierte en un motor clave para el desarrollo económico y la generación de empleo en lugares como Ecuador y América Latina. Los estudios revelan que los emprendimientos crecen cada día más sobre todo en Latinoamérica, lo que significa que alrededor de 3 millones de adultos de entre 18 y 64 años iniciaron nuevos negocios en 2017. Sin embargo, desde 2013, se ha observado una dificultad persistente para que los negocios sobrevivan más de tres meses debido a problemas como la falta de financiamiento, el desconocimiento del mercado y la baja rentabilidad (Torres Vásquez et al., 2020).

Dentro del emprendimiento juvenil también podemos identificar factores que tienen que ver con esta actividad, por lo tanto, los factores internos como los externos tienen un impacto positivo en el emprendimiento juvenil, mostrando una relación significativa. Entre ellos, la capacidad de gestión se destaca como el factor interno que más influye en los jóvenes emprendedores.

Por el lado de los factores externos, las condiciones macroeconómicas, las políticas económicas y el marco regulatorio ejercen una influencia importante en el emprendimiento juvenil, determinando en gran medida las expectativas y resultados de estos proyectos.

En cuanto a los factores internos, elementos como la innovación, la motivación personal y, nuevamente, la capacidad de gestión tiene un papel determinante en las estimaciones y éxito de los emprendimientos juveniles. En resumen, el emprendimiento de los jóvenes se ve moldeado tanto por su propio talento y motivación como por el entorno económico y regulatorio en el que se desenvuelven, siendo la gestión eficiente un punto clave para su éxito (Cruz Vargas, 2023).

Sin embargo, esta circunstancia no limitó en absoluto la trayectoria empresarial de Banchemo. Para entonces, ya había alcanzado importantes logros en el ámbito de los negocios, particularmente en la industria pesquera. Tal era su prestigio que en el entorno empresarial y social se le reconocía comúnmente como “ingeniero”, título que, aunque no formalmente adquirido, simbolizaba el respeto por su capacidad técnica y visión estratégica (Rossi, 2024).

Desde su juventud, Luis Banchemo Rossi demostró una clara vocación empresarial. Mientras aún era estudiante universitario, comenzó vendiendo jabón, producto que en ese momento escaseaba en el mercado. Un episodio clave en sus inicios se dio cuando su primo, Mario Rossi, también estudiante de Ingeniería Química e hijo de Benito Rossi Sattui, intentó fabricar jabón de manera artesanal. Si bien Mario consideró fallido el experimento, Banchemo decidió aprovechar la oportunidad y logró comercializar exitosamente el producto. Este hecho marcó un hito: convenció a Mario y a sus compañeros de clase de continuar la producción, pese a las limitaciones materiales y técnicas rudimentarias que enfrentaba (Wong y Hernández, 2021, como se citó en Thronclike, 2019).

Tras no culminar sus estudios universitarios en 1951, a la edad de 21 años, Banchemo se asoció con su prima Alicia Rossi de la Riva, también hija de Benito Rossi, para emprender diversos negocios. Uno de ellos consistía en la venta de tractores Kendall y lubricantes

en las haciendas del norte del Perú. En ese contexto conoció al inmigrante yugoslavo Radovan Samardzic, quien también se dedicaba a la comercialización de lubricantes. Este vínculo amplió sus horizontes empresariales y le permitió ingresar a nuevos sectores del mercado (Wong y Hernández, 2021, como se citó en Thorndike, 2019).

“Un emprendedor es alguien que salta de un acantilado y construye un avión en el camino.”

(Reid Hoffman, cofundador de LinkedIn)

**Capítulo 3**

*La nueva visión empresarial de Banchemer*

.....

Posteriormente, y mostrando una inquietud siempre dinámica por nuevas empresas, Banchemo incursionó en la venta de licores, incluyendo operaciones en la importante hacienda Laredo, donde entabló una relación clave con el ingeniero Isidoro Loeb. Fue en ese entorno donde identificó el potencial económico de un subproducto del refinado de azúcar: la melaza, tradicionalmente considerada un residuo industrial. Reconociendo su valor como alimento para el ganado, Banchemo tomó la decisión de adquirir todo el excedente disponible, afirmando con determinación: “Yo compraré todo el desecho” (Wong y Hernández, 2021, como se citó en Thorndike, 2019).

Una de las cualidades esenciales en la trayectoria de todo empresario exitoso es su capacidad para construir alianzas sólidas y significativas. En el caso de Luis Banchemo Rossi, esta habilidad se manifestó desde sus primeros pasos en el mundo de los negocios. Aunque más adelante consolidaría relaciones estratégicas con destacados empresarios del país, sus primeras alianzas surgieron en un entorno mucho más cercano y familiar (Martínez y Algalobo, 2024).

Para formar Compañía Pesquera La Florida S.A., Lucho (como era conocido Luis Banchemo), no estuvo solo. Contó con el apoyo de Carlos A. Manucci, un hombre de negocios de confianza que se convirtió en socio y presidente del primer directorio de la empresa. Además, su equipo estaba formado por su propio rol como director-gerente e Ignacio de la Riva, esposo de su prima Alicia.

Banchemo Rossi siempre solía decir que, para que una empresa fuera exitosa, lo más importante era rodearse de personas honradas, profesionales y con compromiso. En la industria pesquera, él identificaba dos aspectos clave para el éxito: el muelle, donde se compraba el pescado asegurando calidad y precio; y las ventas, especialmente cuando se trataba de exportaciones, donde conseguir buenos precios era esencial (Rossi, 2024).



El crecimiento acelerado de la industria de harina de pescado en el Perú fue posible gracias al avance tecnológico y a dos factores clave. El primero fue la disponibilidad de maquinaria de segunda mano, de buena calidad y a precios muy bajos, durante los años cincuenta. Esto permitió que la inversión inicial de Banchero fuera rentable desde el principio de su carrera empresarial. El segundo factor fue la disposición de los bancos comerciales en Perú para financiar nuevas empresas en el sector de la harina de pescado, lo que facilitó el despegue de este negocio (Thorp y Bertram, 1988, pp. 373-377).

Una de sus frases más destacadas era: “Yo creo en el hombre. No tiene precio encontrar a un hombre decidido a trabajar y capacitado para aprender”. Este principio lo llevó a valorar profundamente a las personas con las que trabajaba, sabiendo que una empresa no solo depende de sus recursos, sino de la gente que la hace posible (Rossi, 2024).

En cuanto a la industria pesquera peruana, esta comenzó a despegar con la explotación del pez bonito, que, debido a la demanda de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, comenzó a ser muy valioso. En ese momento, los estadounidenses necesitaban vitamina A para mejorar la visión de sus pilotos en las misiones nocturnas, y el hígado de bonito era una fuente ideal de esa vitamina. Posteriormente, la demanda creció tanto que ya no solo se exportaba el hígado, sino todo el pescado, pues el consumo de atún y túnidos en general, como el bonito, siempre ha sido muy alto a nivel global (Rossi, 2024).

“La innovación es lo que distingue al líder de los seguidores.”

*(Steve Jobs, fundador de Apple)*

# Capítulo 4

*Los contextos y la visión empresarial*

.....

La visión de un empresario es esencial en los nuevos emprendimientos, ya que representa la clave para crear una idea con una mirada hacia el futuro. Esta visión permite que florezca la creatividad, lo cual es fundamental para que la empresa crezca y se mantenga sólida con el paso del tiempo.

En el contexto empresarial, es importante destacar que la visión no solo es una declaración, sino una parte fundamental de los valores de la empresa. Se refiere a lo que se quiere lograr a largo plazo, a la imagen que se proyecta de la organización en el futuro, y cómo se quiere que la misma se desarrolle y evolucione. Es la guía que orienta las decisiones y acciones hacia un propósito claro y ambicioso (Gonzáles et al., 2010).

En muchas ocasiones, cuando se habla de éxito, se tiende a pensar en el individuo como el principal motor del logro. Sin embargo, nuestras relaciones interpersonales juegan un papel crucial en nuestro bienestar y éxito. Las personas con las que elegimos compartir nuestro tiempo y nuestras experiencias tienen un impacto directo en cómo nos sentimos, lo que aprendemos y hasta en las oportunidades que se nos presentan (Goleman, 2018).

Banchero, según autores y conocedores de la época, fue un hombre extraordinario, el más grande pionero que el Perú haya visto, un verdadero gigante en su tiempo, comparado con figuras como Meiggs y Fitzcarrald. Sin embargo, su forma de ser no encajaba con lo que tradicionalmente se espera de un peruano; él sabía distinguir entre la amistad y los negocios, y solo confiaba en su propio juicio. Su vida parecía ser una constante de trabajo, hasta dieciocho horas al día, siempre ocupado, sin descanso, sin dormir. Solía decir que, si todos pusieran el mismo esfuerzo en cambiar el mundo, sacrificando sus propios intereses y egos, el planeta podría transformarse en una generación. No tenía paciencia con la lentitud con la que el mundo avanzaba (Thronkike, 2019).

Su ética de trabajo era implacable, algo que se podría comparar con el ascetismo. No le importaba el dinero, de hecho, lo despreciaba, y mucho más a aquellos que lo deseaban con avaricia. Tras su muerte, se le proclamó héroe civil y muchos decían que tenía el potencial para ser presidente. Para quienes lo conocían bien, sin embargo, era mucho más que un líder político; era la figura del padre, el modelo de determinación y sacrificio que inspiraba a todos los que le rodeaban (Throndike, 2019).

En el entorno profesional, saber rodearse correctamente toma una dimensión aún más compleja. Un líder empresarial no solo debe tener una visión clara, sino también saber identificar a las personas adecuadas para que lo acompañen en el camino. Para Steve Jobs, por ejemplo, uno de los secretos de su éxito con Apple fue su habilidad para rodearse de personas con talentos complementarios, que le permitieran crear productos innovadores y revolucionarios (Isaacson, 2011).

En 1955, la industria pesquera en Perú estaba dando sus primeros pasos, con un enfoque principal en la conservación del bonito enlatado para la exportación. Aunque este sector aún estaba en sus comienzos, ya se veía la innovación de algunos empresarios que apostaron por nuevas oportunidades. Entre ellos, Manuel Elguera McParlin, Miguel Capurro y Manuel Almenara fueron los pioneros que empezaron a impulsar la producción de harina de anchoveta, un negocio que más tarde jugaría un papel crucial en la economía pesquera del país. En 1945, Almenara fundó la Compañía Pesquera Coishco en Chimbote, un lugar clave para el desarrollo de la industria. Fue en esta empresa donde Luis Banchero dio sus primeros pasos en el sector pesquero, inicialmente como proveedor de lubricantes para motores, antes de convertirse en un actor principal en la industria (Cushman, 2018).

Banchero Rossi, al ingresar en el mundo de la pesca, buscó mantener contacto constante con el Instituto de Estudios Marinos, entidad que precedió al IMARPE, con el objetivo de comprender mejor el mar peruano, sus recursos y las condiciones que permitían que nuestras aguas fueran tan ricas en vida marina. Durante su presidencia en la Sociedad Nacional de Pesquería, impulsó la construcción de la embarcación SNP 1, la cual fue donada al IMARPE para sus investigaciones. Fue así como aprendió que especies como la anchoveta, el bonito y la sardina dependían del plancton, la base de la cadena alimenticia marina, que en nuestras aguas se veía favorecida por la corriente de Humboldt, los ríos y los vientos. Para aquellos interesados en biología marina, el IMARPE era el lugar indicado, pues allí se concentraba toda la información sobre el mar peruano y las razones de su riqueza (Rossi, 2024).

El contacto con esta institución comenzó desde sus primeros días, cuando se formó el Consejo de Investigaciones Hidrobiológicas, luego el Instituto de Investigaciones de Recursos Marinos, hasta llegar a la creación del IMARPE. A lo largo de este tiempo, se han aprendido lecciones valiosas, no solo de la gente del instituto, sino también de los visitantes internacionales y de la FAO. Todos ellos les hicieron entender que el mar peruano es, realmente, uno de los más ricos del mundo. La famosa corriente de Humboldt, con sus aguas frías, junto con las zonas de afloramiento de las aguas del fondo, los vientos alisios y la riqueza mineral que los ríos de la costa arrastran desde la sierra, entre otros factores, crean un entorno ideal para el desarrollo del plancton, la base de la cadena alimenticia marina. Desde las especies más pequeñas, como la valiosa anchoveta, hasta las enormes ballenas, todas dependen de este ecosistema (Rossi, 2024).

*“Oportunidad significa dedicación, trabajo, esfuerzo, responsabilidad, que tiene que cumplir cada uno dentro de la función que le corresponde.”*

(Luis Banchero Rossi)

# Capítulo 5

*Banchero y el mar*

.....



Definitivamente el mar peruano con su riqueza en ecosistema marino fue muy atractivo para Luis Banchero Rossi quien detectó oportunidades empresariales en donde hasta ese momento solo se habían realizado pequeños emprendimientos. Las oportunidades emprendedoras son situaciones en las que se pueden introducir nuevos productos, servicios, métodos de organización o incluso materiales, con el fin de generar un valor superior en el mercado. Estas oportunidades pueden surgir por varias razones: una de ellas es el aumento en la cantidad de información disponible (lo que se conoce como oportunidades schumpeterianas), y otra es la posibilidad de aprovechar las ineficiencias del mercado, que a menudo se deben a las asimetrías de la información (Alvárez Gonzales y Solís-Rodríguez, 2011).

Los túnidos, especialmente el bonito debido a su gran cantidad, fueron fundamentales para el crecimiento de la industria conservera en Perú. En el Mar de Grau se encontraban diversas especies de atún como el atún de aleta amarilla, el ojo grande o “big eye” y el barrilete, aunque también se produjeron conservas de otras especies. A pesar de que el bonito fue la especie principal para las conservas, también se utilizaron otras como la sardina y el machete, sobre todo en las latas ovaladas tipo “Portola” de una libra y media. Las conservas de bonito, por lo general, se enlataban en hojalata con un revestimiento interior de barniz, y los envases más comunes eran de media libra, conocidos popularmente como “tipo tuna”. Para identificar la conserva, se usaba una nomenclatura que incluía detalles como el corte (sólido), la especie (bonito), el tipo de envase (media libra) y el líquido en el que se conservaba, como por ejemplo “aceite” (Rossi, 2024).

Las oportunidades de negocio, por ejemplo, surgen cuando las personas, con base en la información que tienen, hacen sus propias suposiciones y estimaciones sobre el valor de los recursos en distintos usos y su capacidad para generar beneficios. Es un proceso en el

que cada individuo busca identificar y aprovechar las oportunidades que otros no han notado, lo que puede generar grandes beneficios en un mercado que no siempre está equilibrado (Alvárez Gonzales y Solís-Rodríguez, 2011).

Benito Rossi, quien años después haría la biografía del magnate se encargaba de apoyar logísticamente la planta de Chimbote, gestionando la compra de repuestos, insumos y otros materiales, además de encargarse de la documentación necesaria para la exportación de conservas. También tenía a su cargo la venta de melaza, un subproducto derivado de la producción de azúcar, el mismo que era especialmente demandado como alimento complementario para el ganado vacuno, por lo que debía recorrer los establos de Lima (Rossi, 2024).

Al principio, no disponía de movilidad propia, por lo que se desplazaba utilizando tranvías, ómnibus y colectivos. Realizaba visitas a los nuevos clientes cada quince días y a los clientes más antiguos semanalmente, para asegurarse de que los pedidos llegaran correctamente (Rossi, 2024).

La fortuna de Banchero no formaba parte de los grandes capitales industriales del Perú. Sin embargo, tras iniciar actividades en 1955, hacia 1968 ya se había convertido en el principal productor de harina de pescado del país, alcanzando nada menos que el 15,3% de las exportaciones totales (Abramovich, 1973, como se cita en Wong y Hernández, 2021). En segundo lugar, se encontraba Proteins Corporation, una empresa estadounidense, y en tercero Madueño & Elguera, una firma peruana (Roemer, 1970, como se cita en Wong y Hernández, 2021); ambas con niveles de producción bastante inferiores a los de Banchero.

La pregunta que surge entonces, ¿cómo fue posible que Banchero, con un capital inicial tan limitado, lograra superar a todas las compañías locales, extranjeras e incluso a grandes corporaciones

internacionales, hasta convertirse en el mayor productor en el país líder mundial en exportaciones de harina de pescado?

En este proceso se puede examinar algo que Luis Banchero Rossi haría mucho en su proceso emprendedor, la diversificación empresarial esta se presenta como una de las mejores estrategias para mitigar los riesgos financieros y lograr una mayor eficiencia. Gracias a su importancia estratégica, ha sido una medida clave para mejorar la competitividad en diversos sectores económicos, lo que la convierte en un tema de gran interés tanto en el ámbito académico como de negocios. De hecho, según estudios recientes, cada vez más empresas están adoptando la diversificación como una estrategia clave para fomentar su crecimiento y desarrollo (Arango Herrera et al., 2021). Se puede entender también como la herramienta cuyo objetivo principal es impulsar el crecimiento de una empresa mediante la expansión hacia nuevos negocios en diferentes sectores. En otras palabras, consiste en que una empresa opere en un área completamente distinta a la que originalmente trabaja (Marchant et al., 2023).

La historia de Banchero demuestra cómo su habilidad para reducir los costos de transacción entre las partes involucradas impulsó el crecimiento de su negocio. Más allá de eso, también logró conectar a personas y empresas que antes no compartían un interés común. En este sentido, hacer negocios implica ser capaz de mover los recursos de manera eficiente y en el momento adecuado. Esto requiere identificar un grupo de personas o entidades que tengan un interés compartido dentro de la organización, así como conectar a la organización con proveedores de mano de obra y compradores. Además, es crucial poder equilibrar la oferta y la demanda para incrementar la producción de manera constante (Wong y Hernández, 2021).

Otros de los tantos negocios que incluía su imperio eran diversos intereses como el periódico Correo, la compañía de seguros Pa-

namericana y el equipo de fútbol Defensor Lima (Wong y Hernández, 2021).

Originalmente, la harina de pescado se producía utilizando desechos de bonito, pero con el tiempo, hubo un cambio significativo hacia la anchoveta, un giro que fue impulsado por Banchero y otros. En 1958, comenzó el auge internacional de la harina de pescado, al mismo tiempo que la pesca de bonito comenzaba a decaer, y la demanda de sardinas y caballa enlatadas de Sudáfrica aumentaba.

Banchero, aprovechando una oportunidad de esas que se presentan una vez en la vida, adquirió una planta en Chimbote que anteriormente había sido comprada por inversores californianos a precios bajos. La planta tenía una capacidad de producción de 20 toneladas por hora. En sociedad con la empresa estadounidense Wilbur Ellis y la Compañía Industrial Pesquera del Pacífico Sur S.A., se dio inicio a una nueva etapa. Sin embargo, cuando los precios cayeron, el magnate decidió ofrecer comprar la participación de Wilbur Ellis con un pago en especie, lo que permitió que la compañía pasara a llamarse Pesquera Humboldt S.A. Además, nombró a su ex compañero de clase, Alfonso Puga López, como gerente de la planta, comenzando una nueva etapa de crecimiento para la empresa.

Banchero tuvo que superar varios desafíos, siendo uno de los más significativos el relacionado con la naturaleza. Además de los accidentes en el mar, como el hundimiento de algunas naves, el gran obstáculo fue aprender a gestionar de manera adecuada los recursos naturales y anticipar los efectos del Fenómeno de El Niño. Estos fenómenos, que afectaron a la industria pesquera, ocurrieron en 1925, 1941, 1953 y 1957. En 1965, cuando la industria experimentaba un crecimiento acelerado, nadie imaginaba que un desastre natural pondría en jaque a las empresas pesqueras, muchas de las cuales estaban profundamente endeudadas. Aparte de los factores naturales, el otro gran golpe al crecimiento del grupo Banchero fueron los

obstáculos burocráticos y la carga tributaria impuesta por el Estado (Córdova, 2008).

La “Década de los Sesenta” es recordada por los trabajadores del sector pesquero como una época dorada para la industria en el Perú. Durante esos años, la producción alcanzó cifras nunca antes vistas, con un crecimiento constante y sorprendente. Para llegar a estos resultados, fue necesario hacer un esfuerzo masivo en todos los aspectos: aumentar el número de embarcaciones y plantas, mejorar la infraestructura y la logística, e incluso optimizar la calidad tanto de los productos como de los servicios. Fue un crecimiento que exigió un verdadero desarrollo en todos los frentes. Sin embargo, este auge también trajo consigo un desafío: la necesidad de contar con personal capacitado. En ese momento, el Perú no tenía la preparación suficiente para abastecer esta demanda, ni en cantidad ni en calidad. Por eso, muchas de las personas que ingresaron al sector pesquero tuvieron que aprender sobre la marcha, adquiriendo experiencia directamente en sus puestos de trabajo (Rossi, 2024).

Tras la creación de las empresas de harina de pescado Pesquera Humboldt S.A. en Chimbote, Pesca Mar S.A. en Supe y Los Ferroles S.A. en Callao, junto con las plantas de conservas La Florida S.A. y Miramar S.A., las cuales se establecieron de forma separada por razones fiscales, se fundó OYSSA (Operaciones y Servicios S.A.). Esta última fue creada con el objetivo de coordinar las operaciones y planes de expansión de todo el Grupo de manera integrada (Wong y Hernández, 2021).

*“Cuando uno tiene una idea clara, el dinero aparece;  
lo que falta en el Perú no es capital, sino imaginación.”*

(Luis Banchero Rossi)

**Capítulo 6**

*Liderazgo a toda prueba*

.....

En el film que retrata la vida del magnate producida por Lombardi (1981), se representa como un hombre con habilidades blandas capaz de negociar en condiciones adversas como lo fueron la huelga de pesqueros, con la sencillez de ir y viajar en lancha como a su vez tener la fortaleza de negociar con personas que estaban en huelga.

El estilo de liderazgo paternalista es aquel que combina la moral, la disciplina y una autoridad similar a la de un padre en las interacciones con los subordinados. Este tipo de liderazgo se construye a partir de tres elementos principales: liderazgo moral, empatía y autoridad. En el caso del liderazgo autoritario, el líder tiene autoridad total sobre los seguidores, quienes deben someterse por completo a sus decisiones. Por otro lado, el liderazgo benevolente se caracteriza por la preocupación y la atención individual del líder hacia el bienestar de sus subordinados. En el liderazgo moral, se destacan características como la integridad, el autocontrol y la generosidad del líder. En resumen, el liderazgo paternalista se distingue por tres aspectos clave: autoridad, motivación y benevolencia (Akshay Raj, 2024).

Lo que ahora conocemos como habilidades blandas son importantes en las decisiones de un empresario. Estas habilidades son esenciales tanto para el éxito personal en el trabajo como para el buen funcionamiento de los procesos dentro de una empresa. Las organizaciones no solo buscan empleados con conocimientos técnicos, sino que también valoran las habilidades interpersonales, cognitivas y la gestión emocional. Según diversos estudios, la comunicación asertiva es una de las habilidades más importantes en el trabajo, incluso por encima de liderazgo y trabajo en equipo. En resumen, se destaca que tener una comunicación asertiva no solo mejora el rendimiento diario, sino que también es clave para que las personas se adapten de manera eficaz a ambientes laborales que son dinámicos y exigentes (Garabito Hernández et al., 2024). Para Drucker (1999), en un mundo empresarial que está en constante cambio,



las habilidades técnicas o “duras” ya no son suficientes para asegurar el éxito y la productividad de los empleados. Cada vez más, las empresas comprenden que las habilidades blandas juegan un papel crucial en el desempeño de los trabajadores y en la cohesión de los equipos. Habilidades como la comunicación, la resolución de conflictos, la adaptabilidad y la inteligencia emocional no solo mejoran la dinámica interna del equipo, sino que también tienen un impacto directo en la productividad general de la organización.

El crecimiento y liderazgo de Banchero Rossi como empresario estuvo profundamente conectado con el auge de la industria pesquera en el Perú. En este contexto, la organización Banchero jugó un papel fundamental al liderar varios aspectos clave de su desarrollo, como el ámbito técnico, organizacional y administrativo. En 1959, la organización alcanzó un hito al crear la empresa Operaciones y Servicios S.A. (OYSSA), con el propósito de gestionar todas las empresas pesqueras bajo su control, siendo el magnate el único socio. A partir de ese momento, OYSSA se convirtió en la sede central de lo que se conoció como el “Grupo Banchero”. Para consolidar el proyecto, se contrató a asesores y especialistas en diversas áreas, con el fin de construir una estructura empresarial sólida. Se implementaron políticas claras para la producción, ventas, contratación de personal y gestión administrativa. Todo este enfoque permitió que la organización no solo liderara su sector, sino también se convirtiera en un referente para otros en la industria (Rossi, 2024).

El trabajo en esos años en OYSSA no fue fácil, todo ello es retratado con mucha exactitud por Thronidike (2019):

La industria hacía agua. Soportaba una tributación única en el país. Pagaba más que la minería y que las grandes empresas azucareras. Sus costos subían incontroladamente. El Perú había igualado al Japón como potencia pesquera y proporcionaba la cuarta

parte de las divisas que ingresaban, es decir, 130 millones de dólares, pero los industriales reclamaban igualdad fiscal y créditos a largo plazo.

Otro aspecto destacable de OYSSA fue su habilidad para enfrentar los numerosos desafíos que surgieron a lo largo del tiempo. Con los años, y gracias a la experiencia acumulada, la empresa logró crear una herramienta invaluable en colaboración con los departamentos de Contabilidad y Sistemas. Esta herramienta permitió obtener datos precisos y reales sobre los costos de cada barco de manera organizada, lo que facilitó su análisis. Tener acceso a esta información no solo ayudó a conocer la estructura de costos de cada embarcación, sino también a contar con ella en el momento justo. Para lograrlo, fue fundamental que toda la empresa se reorganizara, y que los responsables de cada área se encargaran de recopilar y entregar la información dentro de los plazos establecidos (Rossi, 2024).

De todo aquello se puede entender que el aprendizaje organizacional es fundamental para una gestión efectiva del conocimiento, y a su vez, la gestión del conocimiento es esencial para desarrollar el capital intelectual y las capacidades de investigación dentro de una empresa. Con la globalización, los avances en tecnologías, tanto las incorporadas como las desincorporadas, la reestructuración de los modelos empresariales y la necesidad urgente de que el país se inserte de manera competitiva en el ámbito internacional es imprescindible replantear el modelo de desarrollo. Este debe enfocarse en modernizar el aparato productivo, fomentar la investigación científica y tecnológica, y centrarse en la capacitación continua de la fuerza laboral y del talento humano. Para lograrlo, es esencial adoptar nuevos enfoques organizativos y de gestión, así como realizar ajustes en la estructura del trabajo. Esto permitirá garantizar un crecimiento sostenido y mejorar la calidad de vida de la población (Cardona et al., 2010).

También sería interesante mencionar que OYSSA comandado por el magnate tuvo la intención de estar a la vanguardia en la tecnología, así lo menciona Rossi (2024):

El equipo fue una enorme novedad que trajo un gran cambio al ingresar a la era de la computación. Hoy un simple teléfono tiene mucha más memoria que ese monstruo, pero entonces esa era realmente tecnología de punta a la que muy pocas empresas podían acceder. (p.45)

La transformación digital es un proceso en el que las empresas adoptan y ajustan nuevas tecnologías para adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes. Estas tecnologías están presentes en la vida cotidiana de las personas, lo que impulsa a las organizaciones a integrar métodos innovadores que les permitan ofrecer productos o servicios más atractivos y que realmente cubran las expectativas y necesidades de sus consumidores. La transformación digital ha pasado de ser una opción a convertirse en una necesidad para las empresas y, por ende, también para las personas. Esta tendencia y su implementación permiten conectar todo tipo de datos de manera más eficiente, lo que facilita su integración para lograr objetivos específicos, ayudando así a ahorrar tiempo y dinero en el proceso (Medina et al., 2022).

Inicialmente, los costos de producción de harina de pescado eran bajos: el costo alcanzaba los 50 USD por tonelada, mientras que el precio de venta podía llegar hasta los 150 USD por tonelada, Sin embargo, la volatilidad de los precios y la especulación seguían siendo problemas importantes. En 1959, los productores peruanos se enfrentaron a Comergeral, una influyente empresa internacional de comercio de harina de pescado, propiedad del español Joaquín Peña. Además de la harina de pescado producida en Angola, Peña se

dedicaba a la especulación con el producto peruano, suministrado por una empresa local. Incluso visitó Perú para ofrecer los servicios comerciales de su empresa con el objetivo de eliminar la competencia y garantizar un precio mínimo por tonelada, pero las negociaciones no tuvieron éxito (Thorndike, 2019). Al respecto, el mismo Thorndike (2019), precisa una conversación epónima entre ambos personajes:

Señor Peña, creo que usted va a fracasar. Los peruanos piensan que usted es un intermediario peligroso.

- ¿Y usted piensa igual? También es peruano.

-No suelo cenar con intermediarios peligrosos-sonrío Banchero-. Además, no olvide que tengo sangre genovesa y un genovés es más temible que diez judíos juntos.

La amistad entre Banchero y Peña no se interrumpió. Se parecían. Se encontraban todas las noches porque ambos trabajaban hasta la madrugada.  
(p.174)

La idea de “tener a los amigos cerca y a los enemigos aún más cerca” subraya la importancia de comprender bien al adversario. El autor propone que no solo debemos estar vigilantes ante las acciones del enemigo, sino también analizar sus tácticas, puntos fuertes y vulnerabilidades. Este enfoque nos permite prever sus movimientos y, a su vez, utilizar esas observaciones para obtener una ventaja estratégica. Mantener a los enemigos cerca implica monitorearlos constantemente, mientras que acercarlos aún más permite influir en sus decisiones y obtener información clave para obtener la victoria, todo dentro de un juego psicológico y táctico (Sun, 500 A.C.).

Esta parte de su vida empresarial es muy interesante, puesto que, si bien se entiende que tenían cierto nivel de amistad, Thron-dike (2019), menciona esto:

Joaquín Peña respondió con rudeza. Canceló esos contratos y jugó abiertamente a la baja. Compró 2 mil toneladas a 98 dólares, vendió 6 mil a 94. Siguió vendiendo harina sin tenerla, cada vez mayores, a más bajos precios. Los de Fipeco no vendían. Pero la producción se acumuló en los muelles, los prestamistas se inquietaron. Pronto hubo quienes vendieron a Peña a 75 dólares harina que le sirvió para cubrir los primeros contratos. No solo arruinaban los precios, sino que ganaba una fortuna. (p. 180)

De estos extractos podemos encontrar que Banchero fue un empresario muy audaz ya que resistió esta especulación y esperó el momento hasta que Comergeral no pudiera soportar eso, de esto se desprende una de sus frases más celebres según lo menciona Thron-dike (2019):

-Arriesgas demasiado

-No tengo nada que perder

-¿Nada?- Sotomayor silbó. Jugaba un imperio

-Nada, Carlos ¿Qué familia tengo? Por último, no tengo familia. Mis dos hermanas están casadas, mi madre tiene lo suyo. Yo soy y se acabó. A mí no me interesa el dinero. Lo que quiero es crear. (p. 193)

En esta frase epónima tal vez podemos resumir lo que fue Banchero Rossi, es decir un científico empresarial, la persona que sabe que puede perder dinero pero a la vez puede ganar, y entiende am-

bas opciones como válidas, si se tendría que describir al magnate como tal se podría decir que el empresario tenía un talento natural para negociar, que iba más allá de simplemente conseguir la mejor oferta. Sabía cuándo debía insistir y cuándo era más valioso ceder y mostrar generosidad. Este don no solo se trataba de ser hábil en los negocios, sino de tener un corazón que entendiera la importancia de tratar a los demás con respeto y empatía, tal como uno quisiera ser tratado. Esa combinación de astucia comercial y calidez humana fue lo que lo impulsó a avanzar rápidamente (Diez Canseco, 1972).

Además, Banchero era incansable en su trabajo. Se le veía repartiendo periódicos, incluso en medio de una huelga, y luego evaluando los resultados de su esfuerzo sin perder tiempo. Su creatividad lo llevaba siempre a crear nuevas oportunidades y empresas, sin miedo al riesgo, porque entendía que el dinero solo es un medio para lograr algo más grande. Para él, lo importante era el camino que seguía y las metas que alcanzaba, no simplemente acumular riquezas (Diez Canseco, 1972).

La pesca no consistía únicamente en salir al mar y lanzar redes; el verdadero desafío era ubicar primero el banco de peces. Para ello, la experiencia de los patrones de lancha resultaba fundamental, pero en aquella época, sin radares ni tecnología avanzada, no siempre era suficiente. Por esta razón, la empresa decidió implementar búsquedas aéreas y adquirió una avioneta Beechcraft bimotor de cuatro asientos. Esta aeronave no solo servía para detectar cardúmenes desde el aire, sino también para supervisar las operaciones en los distintos puertos del litoral (Rossi, 2024).

El piloto encargado era Otto Hiller, un alemán excombatiente de la Segunda Guerra Mundial, con experiencia previa en una empresa pesquera donde ya había apoyado a flotas en la búsqueda de peces. Su excelente vista, pericia como piloto y conocimiento del trabajo en el mar lo convertían en la persona ideal para esa labor. Des-

de el aire, dirigía a los patrones, indicándoles con precisión dónde se encontraba el pescado y en qué dirección se desplazaba, lo que resultaba en capturas mucho más exitosas para la flota (Rossi, 2024).

Banchero tuvo que enfrentar muchos desafíos entre ellos los cuestionados decretos del presidente Fernando Belaunde Terry, por ejemplo, el decreto del ministro de Marina quien decidió que las bolicheras que pasaban de 100 toneladas debían ser patronadas por marinos con título. A pesar de todas las vicisitudes el magnate intentó buscar a los mejores oficiales para poder superar este reto, por lo que se afirma que esta medida afectó de sobremanera la producción así lo menciona de manera enfática Thrandike (2019):

-¿Qué hay don Lucho?

-Acaban de joder otro boliche. Ya estoy harto. No saben nada

-¿Un teniente?

-Hazme el favor de averiguar qué sucedió y después me informas (p.199).

Para buena fortuna del empresario y de la nación este decreto se derogó y Luis Banchero pudo continuar con sus operaciones, sin embargo, en ese mismo momento el magnate tuvo un momento cumbre ya que poseía en sus manos los contratos que manejaba la internacional “Comergeral” antes mencionada, y frente a eso, Luis Banchero Rossi fue a ver a su amigo hoy quebrado y quiso darle ánimo, lo cual habla de la calidad de persona que era el empresario, sin embargo, también es preciso señalar que a partir de ese momento empezó el crecimiento astronómico de la industria pesquera en el Perú (Thrandike, 2019).

Chimbote fue durante mucho tiempo el centro neurálgico de la industria pesquera. Las nuevas embarcaciones se enfocaron exclusivamente en la pesca de anchoveta, mientras que los barcos más pequeños continuaban capturando la especie bonito. Esto se mantuvo hasta 1969, cuando las fábricas conserveras del puerto fueron trasladadas a Trujillo, ciudad donde Lucho ya había comprado la empresa Envasadora San Fernando S.A. A raíz de este cambio, la flota bonitera también tuvo que mudarse, estableciéndose en el puerto de Salaverry, el más cercano, ubicado a tan solo diez minutos por carretera hacia el sur. Allí contaban con mejores condiciones para manejar el pescado.

Con el paso del tiempo, la pesca se volvió más complicada. La cantidad de peces empezó a disminuir, y las embarcaciones tenían que navegar cada vez más lejos, llegando incluso hasta la isla Lobos. Los pescadores bromeaban diciendo que “los peces tienen colita”, para explicar cómo se movían constantemente y no se quedaban en un solo lugar. Para los barcos pequeños, esto era un gran problema: el combustible que necesitaban para alcanzar esas zonas lejanas era demasiado costoso. Una vez más, la industria tuvo que adaptarse a los nuevos desafíos que imponía el mar (Rossi, 2024).

La mayoría de los patrones fueron conocidos por él debido a una responsabilidad clave que tenía: entregarles el barco que iban a comandar. Cada vez que una embarcación terminaba su construcción, se llevaban a cabo las llamadas “pruebas de mar”, que debían superar satisfactoriamente para ser aprobadas. Solo entonces el astillero entregaba oficialmente la nave. En un inicio, Banchemo era quien designaba a los primeros patrones. Luego, en Chimbote, esa tarea fue asumida por Raúl Rodríguez Razzeto; y en Supe, por Alberto Pérez Canetto. Ambos contaron con el respaldo de Jerónimo González, un hombre que conocía a los pescadores mejor que nadie, y cuyas recomendaciones siempre fueron fundamentales. Cuando él asumió la dirección de la flota en el Callao, seleccionar a los patrones



pasó a ser su responsabilidad. Para eso, se apoyaba en Jerónimo y en los demás jefes de flota, quienes le daban referencias valiosas. También en ese contexto, contaba con la amistad de Lucho Pazos, un antiguo patrón convertido en armador, que conocía a fondo a la gente de Chimbote y de toda la costa. Con el tiempo, fue conociendo personalmente a los patrones y a sus tripulaciones, y aprendió a identificar sus fortalezas, tanto en lo profesional como en lo humano. Muchos tripulantes tenían ambiciones de crecer: se esforzaban por ascender a segundos de a bordo, esperando una oportunidad para demostrar que podían estar al mando de una nave. Esa oportunidad solía llegar cuando, por alguna emergencia o causa de fuerza mayor, les tocaba reemplazar a sus patrones. Era entonces cuando podían demostrar su verdadero potencial (Rossi, 2024).

A Luis Banchero Rossi lo podríamos definir como un empresario schumpeteriano debido a que según Joseph Schumpeter, los empresarios son los que transforman los mercados y las industrias. El empresario fue clave en la consolidación del comercio marítimo y la logística en Perú, un sector clave que se transformó significativamente bajo su liderazgo. Al desarrollar y consolidar redes comerciales y procesos logísticos, el magante contribuyó al crecimiento y la modernización del comercio exterior del país, desafiando estructuras tradicionales. Este tipo de líder no se conforma con seguir los métodos tradicionales, sino que rompe las reglas y crea nuevos productos, mercados o incluso modelos organizativos. En este contexto, Luis Banchero Rossi encaja perfectamente en la figura de un empresario innovador. Éste fue el fundador de un imperio empresarial, que no solo supo aprovechar las oportunidades del mercado, sino que también introdujo estrategias comerciales renovadoras y formas organizativas que marcaron la diferencia (Schumpeter, 1911).

Otra de los aspectos que ayudaron al éxito de OYSSA como tal fue la forma como se manejó la empresa, ya sea el caso de la comu-

nicación que sin lugar a dudas, uno de los pilares del crecimiento de la organización fue el dialogo interno abierto y efectivo. El éxito se alcanzó gracias a que siempre se valoraron y tomaron en cuenta las opiniones de todos los involucrados, considerándolas como valiosos aportes. Nunca se descartó una idea sin antes analizar su posible implementación. El equipo de flota, con su experiencia en la operación de las embarcaciones, jugó un papel crucial. Jefes, técnicos de mantenimiento, patrones y motoristas habían vivido diversas situaciones en las naves. Fue en la práctica donde resolvieron muchos de los problemas que surgieron, pero también hubo momentos en los que se adaptaron a las circunstancias (Rossi, 2024)

Acá se puede analizar otro rasgo interesante del liderazgo de Banchero, el hecho de delegar, el empresario conocía el rubro, pero sabía que no era un especialista en ello, por lo cual delegaba aspectos funcionales.

Delegar tareas puede ser un cambio muy positivo, sobre todo porque nos permitirá disponer de más tiempo para enfocarnos en otras áreas importantes. Uno de los grandes desafíos que enfrentan los directivos hoy en día es la falta de tiempo, y no delegar tareas solo empeora la situación. Si delegas de manera adecuada, ganarás tiempo para concentrarte en lo que realmente importa para tu equipo o la organización, lo que también tendrá un impacto positivo en tu vida personal, dándote un mejor equilibrio. Además, delegar también beneficia al equipo, ya que tus colaboradores se sentirán valorados, con la confianza de que confías en ellos y en su capacidad, lo que les permitirá asumir nuevos retos y mostrar su potencial. Todo esto puede generar una gran motivación en ellos. Claro, es importante que la delegación se maneje correctamente, ya que, si no se hace bien, podría afectar la eficiencia del equipo y la confianza de las personas (Harvard Deusto, 2017).

Calcular la fortuna de Banchero es difícil debido a la antigüedad de sus operaciones. Pero el propio Throndiike (2019), es enfático en mencionar:

Nadie sabe cuánto dinero tenía, pero a los 30 años era el rey. Sus fábricas producían 90 mil toneladas de harina. Valía casi lo mismo que Noruega, más que Angola o Islandia (p.187).

En esos días había bajado la producción casi a 120 mil toneladas y ya el Perú era el más grande exportador del mundo. Shapiro, un miembro de la Asociación Internacional de Harina de pescado, insistió en que los peruanos debían juntarse en una sola mano. Esa mano iba a ser la de Banchero Rossi. (p.188)

Los emprendedores ambiciosos como Banchero se esfuerzan por aprender de todo tipo de conocimiento y trabajar en entornos donde las piezas no siempre encajan de manera fluida, pero donde convergen personas muy diferentes, como pescadores, vendedores, empresarios, ingenieros, técnicos y exportadores. Todos aquellos que jugaron un papel en la vida de Banchero, su familia inmigrante, sus compañeros de ingeniería, los pescadores que trabajaban para él y los empresarios con los que hacía negocios le brindaron un conocimiento tácito, desde las lecciones más simples hasta las más complejas (Goleman et al., 2002).

Según la evidencia, el estilo de liderazgo de Banchero se ajusta al paternalismo benevolente (Rossi 2011).

La forma empresarial del magnate se puede resumir en uno de sus pocos discursos recogidos debido a la antigüedad de la época, Banchero Rossi (1968):

Yo quiero definir quienes son los pesqueros, los pesqueros somos unos hombres que entraron a la pesquería con imaginación, de tanto andar entre los peces, nos salieron agallas, en otras palabras somos hombres con imaginación y con agallas, con imaginación y con agallas que nos han permitido convertir al Perú en la principal potencia del mundo, sin nada y a pesar de todo, a pesar del Estado Peruano, que como es lógico no comprendía cuales eran los problemas de nuestra actividad, que no hizo ni dio las condiciones básicas para que este desarrollo se hubiera hecho con menos crisis, con menos sacrificio, pero no importa lo hemos hecho... Si un grupo de industriales pesqueros han sido capaz de haber hecho eso a pesar de todo, no creen ustedes que podemos tener la seguridad de esperar complementar el trabajo y la extracción de las otras especies que hay en el mar, yo contesto con todo seguridad que sí, que lo vamos a hacer, porque somos industriales modernos, porque sabemos que no podemos basarnos en la extracción de una sola especie, que sabemos que tenemos que diversificar.

En este extracto podemos encontrar varios aspectos interesantes del pensamiento de Banchero, si bien es cierto hay una crítica contra el obstruccionismo estatal, también hay mucho de constructivismo en sus opiniones, incluso se desprende del yo e incluye el plural en sus expresiones, el entusiasmo que irradia, de seguir creciendo es destacable, e incluso el saber y reconocer que se tenía que diversificar la producción de anchoveta que al parecer había llegado a su máximo sostenible.

Este último concepto de la diversificación es interesante puesto que según Huerta y Navas (2006), el poder de mercado se refiere a

la capacidad de una empresa o grupo de empresas para influir en el precio, la calidad y las características de los productos dentro de un mercado. Este poder puede ser alcanzado por empresas diversificadas, ya sea que operen en sectores relacionados o no. Las empresas diversificadas tienen herramientas a su disposición que las empresas especializadas no tienen, como los subsidios cruzados, la fijación de precios predatorios, la reciprocidad con proveedores y clientes, y las barreras de entrada. Además, cuando una empresa participa en varios mercados a través de distintas unidades de negocio, puede influir en la competencia dentro de esos mercados y, por ende, en su propio poder de mercado. En otras palabras, una empresa diversificada puede responder a un ataque en un sector atacando a sus competidores en otros sectores en los que también está presente, generando así una reputación de represalia. Este enfoque multiindustria reduce la rivalidad entre competidores. Por otro lado, si la empresa se diversifica hacia sectores relacionados, es más probable que se forme una especie de colusión, lo que disminuye la rivalidad dentro de los sectores en los que opera, permitiéndole fortalecer su poder de mercado en cada uno de ellos.

El magnate sabía también que la información es poder, y asimilando la necesidad de poder encontrar elementos válidos para poder ampliar su visión o afirmando evidencias, viajó a Noruega. Ese viaje dejó una huella profunda en su memoria, pues les mostró cómo, al contar con información precisa, era posible hacer predicciones sobre eventos futuros. Esto inspiró la creación del Departamento de Investigación. Cuando le contaron a Rogelio, el capitán de navío, sobre la idea, él, con su vasta experiencia y conocimientos, comenzó a recolectar datos de diversas fuentes. Tras un tiempo, les presentó una curva que mostraba que la población de anchoveta estaba en declive. Era 1972. Su primera reacción fue de incredulidad, pues estaban acostumbrados a la abundancia. Sin embargo, al ver la consistencia de los datos, decidieron compartir la información con su gerente ge-

neral, el ingeniero Andrés Castro Mendivil. Inicialmente, él también se mostró escéptico, pero después de revisar los datos, reconoció la validez de la predicción. Preocupado por las consecuencias, Andrés decidió informar al general Javier Tantaleán, entonces ministro de Pesquería. La primera reacción del ministro fue reprender a los responsables del Imarpe por no haber detectado esta tendencia antes. A pesar de todo, lo único que lograron Rogelio y su equipo fue ser declarados personas no gratas por la dirección del Imarpe, una situación que perduró durante un buen tiempo. Eventualmente, ya en Pesca Perú, el incidente fue olvidado. La predicción, no obstante, se cumplió: las estadísticas evidenciaron una dramática caída en la pesca, comenzando en 1972 (Rossi, 2024).

*“El empresario no debe ser un simple comerciante, sino un creador de riqueza y progreso para su país.”*

(Luis Banchero Rossi)

**Capítulo 7**

*El PBI y la pesca peruana*

.....



Durante la década de 1960, Perú, como ya hemos mencionado, logró posicionarse como el principal exportador de harina de pescado a nivel mundial, impulsado por una serie de factores históricos, económicos y políticos que favorecieron su crecimiento, al igual que ocurrió en su momento con otros recursos naturales del país, como el guano, el salitre o actualmente la minería. No obstante, estas condiciones no bastan para entender cómo Luis Banchero un empresario peruano que apenas tenía experiencia en pesca industrial y contaba con recursos limitados logró destacarse y convertirse en el mayor exportador de harina de pescado del país, incluso por encima de grandes compañías con respaldo extranjero (Wong & Hernández, 2021).

Si bien es cierto es difícil definir cantidades por la antigüedad de las operaciones podemos acercarnos a esto:

Figura 1. Toneladas exportadas



Fuente: compilado de Seminario (2015); Brundenius (1973) y Wong y Hernández (2021).

En este recuadro podemos apreciar justamente en la época del boom pesquero entre 1968 y la caída para 1972, tras la muerte del magnate y también de la veda de la pesca de anchoveta.

El brindar incentivar a los trabajadores por su buen desempeño es y será una buena práctica empresarial y no era algo alejado a lo que hacía el grupo empresarial.

Una práctica que se popularizó en las empresas fue premiar a los mejores trabajadores por su destacado desempeño en la pesca. Algunas compañías obsequiaban automóviles, mientras que otros regalaban pulseras de oro grabadas con el nombre y el año en que se había ganado el premio. Esto se implementó como un incentivo para los mejores patrones, motoristas y tripulantes, con el fin de motivarlos a seguir superándose en las metas propuestas en la actividad empresarial. En tierra, se otorgaban bonificaciones a los superintendentes de planta y a los jefes de flota, aplicando fórmulas que consideraban factores como la cantidad, calidad, rendimiento y otros aspectos de la producción. Los incentivos resultaron ser muy efectivos para alcanzar las metas establecidas. En 1970, se les ocurrió una idea diferente, inspirada en la clasificación del Perú al Mundial de Fútbol México 70. Se propuso a la Gerencia General que los mejores pescadores, entre patrones y motoristas, fueran premiados con un viaje todo incluido para asistir a dicho evento futbolístico y ver jugar a la selección peruana. Fue una iniciativa de gran impacto (Rossi, 2024).

Actualmente la mayoría de las empresas están adoptando diversas estrategias para mantenerse competitivas a lo largo del tiempo. Estas estrategias abarcan desde crear un ambiente de trabajo retador y competitivo hasta lograr metas específicas, mejorar los incentivos laborales y elevar el desempeño general de la organización. En este contexto, hablar de desempeño laboral dentro de la gestión de recursos humanos es referirse a uno de los pilares fundamentales

de las organizaciones. Esto se debe a que en este aspecto recae una gran parte de la responsabilidad en el desarrollo y crecimiento de las empresas. Un trabajador con un alto desempeño es generalmente más solicitado por otras empresas cuando buscan nuevos talentos, lo que explica cómo el crecimiento profesional está estrechamente vinculado al avance de las organizaciones.

Gestionar el talento humano de manera eficiente se ha vuelto crucial, ya que es la base para el progreso positivo de las empresas. Además, la gestión del desempeño laboral es una parte esencial de este proceso. Es por esto, que las empresas deben contar con un departamento de recursos humanos bien estructurado, que se encargue de tareas como selección, formación, motivación, evaluación y compensación de los empleados. Este departamento debe estar alineado con las tendencias actuales, implementando procesos que faciliten la gestión de todos los aspectos clave relacionados con el manejo del talento humano dentro de la empresa (Dávila et al., 2022).

Otro de los factores que influyeron en el éxito de Banchero y sus empresas fue definitivamente su capacidad de negociación no solo con proveedores y clientes, sino con políticos peruanos de esa época, quienes entendiendo la necesidad imperativa de crear puentes y alianzas estratégicas para que este crecimiento ayude al país y contribuya a su desarrollo, de esto habla y es muy claro Throndike (2019):

Esa noche Luis Banchero Rossi viajó a la Villa Mercedes, en Vitarte. Su automóvil subió lentamente una avenida bordeada de sauces. Diez vehículos ocupaban el jardín, delante de una casa de modesta apariencia.

-Adelante Lucho-Armando Villanueva le estrechó la mano

-¿Es cierto que van a cerrar? Es una decisión muy grave

Haya no tenía tiempo para saludos

-No tenemos más remedio, Víctor Raúl. Perdemos 20 dólares en cada tonelada que exportamos. Pero la industria puede salvarse.

Durante 2 horas expuso apasionadamente la causa de la crisis, la industria, la necesidad de reflotar la pesquería, las perspectivas futuras. A las 2 de la mañana, el APRA prometió su apoyo. (p. 261)

Aunque adoptaba una postura paternalista, Banchero no dejó de aprovecharse del trabajo para beneficiar a productores medianos y grandes, en colaboración con el capital extranjero monopolístico. Además, desde los inicios, se involucró en la explotación intensiva del océano y formó una alianza con los miembros del congreso aprista, para poder negociar condiciones justas de exportación de harina de pescado (Clarke, 2018).

En este aspecto podemos apreciar en todo su esplendor a una de las grandes habilidades del magnate la cual de crear alianzas con personajes que tuvieran relevancia en sus inversiones con respecto a esto, podemos afirmar que Calle García et al. (2025), en un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado, las alianzas estratégicas se han convertido en una herramienta clave para el crecimiento de las organizaciones y a pesar que en ese momento el mundo no estaba tan globalizado como lo está en este momento ya se veía una repercusión mundial tal vez no de manera inmediata como lo serían hoy en día. Estas colaboraciones permiten a las empresas combinar recursos, conocimientos y capacidades, lo que les ayuda a alcanzar objetivos comunes que, de otro modo, serían difíciles de lograr por separado. Estas alianzas, que van desde acuerdos de cooperación hasta asociaciones más profundas, ofrecen beneficios im-

portantes, como la expansión de mercados, la innovación y la optimización de recursos. En el apartado anterior podemos apreciar una solicitud de apoyo al político de tal vez mayor influencia del siglo XX, Víctor Raúl Haya de la Torre, jefe en ese momento del partido aprista peruano. Según Martínez (2024), las empresas que fomentan relaciones de colaboración pueden adaptarse mejor y ser más resilientes en entornos cambiantes, especialmente durante crisis o momentos de transformación. Este panorama resalta la importancia de estudiar cómo las alianzas estratégicas impactan en el desarrollo sostenible y la competitividad de las organizaciones. Es importante mencionar que el estudio de estas alianzas se basa en teorías de gestión organizacional y recursos compartidos, que destacan el valor de la cooperación entre empresas como un motor de crecimiento.

En esta investigación pretendemos entender cuáles son los factores que influenciaron en el crecimiento y las luchas que tuvo este magnate.

En primer lugar, se podría señalar, eliminar palabra repetida en boom de la industria pesquera en el Perú el cual llegó aproximadamente en 1955, las redes de nylon fueron introducidas en la industria pesquera peruana, siendo más livianas que las tradicionales de algodón, lo que facilitó las tareas de las embarcaciones. Esta innovación coincidió con una mejora en los precios internacionales de las materias primas, lo que permitió que, entre 1955 y 1960, nuestras exportaciones pesqueras se cuadruplicaran. A medida que pasaba el tiempo, los resultados seguían mejorando. Los avances en logística y tecnología jugaron un papel crucial en el aumento de la producción de harina y aceite de pescado, ya que ayudaron a incrementar los volúmenes de captura de anchoveta, que en los años 60 representó más del 90% de toda la pesca. Durante el período de 1958 a 1962, el valor de las exportaciones pesqueras se multiplicó casi seis veces, pasando de US\$18 millones en 1958 (equivalentes a US\$162.9 mi-

llones actuales) a US\$111 millones en 1962 (equivalentes a US\$961.4 millones hoy en día) (Perú 21, 2021).

Desde finales de la década del 60 ya existían voces entre los pesqueros sobre que el crecimiento de los volúmenes de captura de la anchoveta no podía seguir con ese ritmo. La cantidad de embarcaciones y plantas instaladas excedía la necesidad “económica” de la industria y ya los científicos hablaban de establecer una cantidad “máxima” anual de captura, sin tener aún la fuerza necesaria para imponer una cifra límite en las capturas. Las mejores razones que existieron en esa época las argumentó en 1971 Luis Banchero en su exposición ante la Universidad Nacional de Ingeniería. Lo cierto es que, además de las estadísticas de la década y la importancia de la industria en la economía peruana en esos años, la verdad es que nadie se atrevía a frenar esa situación. Pero sí era cierto que se estaba cruzando los límites de la prudencia. Se tiene una remembranza que, en una reunión, Banchero encargó estudiar la conveniencia de “mover” la flota, es decir, de retirar parte de las embarcaciones, especialmente las chicas, y destinarlas a otro tipo de pesca. En otras palabras, estaba pidiendo preparar una racionalización de la flota a nivel nacional. Por la naturaleza del mismo, todo este trabajo se efectuó en secreto. La impresión personal fue que Lucho estaba convencido que era inevitable la racionalización de la industria y que, para hacerlo, sólo deberíamos conocer el cuándo y cómo. No está demás decir que él pensaba que esta medida debía realizarse dentro de los principios de la empresa privada. Los motivos eran varios. Uno de los más evidentes era que los días de pesca iban disminuyendo año a año, una clara señal de un exceso de inversión en la industria. Era evidente que las capturas por embarcación disminuían, un hecho que apreciábamos claramente tanto en nuestros cuadros estadísticos como en nuestros resultados económicos. Y la gerencia tenía pleno conocimiento de esta situación. Mientras los pesqueros comandados por el propio Banchero estudiaban el tema seriamente,

los ministros de agricultura de esa época no le dieron la importancia necesaria al sector y no se interesaron en manejarlo con criterios técnico-científicos. Lo que les importaba era cómo obtener más dinero de esa nueva actividad incrementando cada vez más los impuestos. Esta actitud no hizo otra cosa que agravar la situación hasta el ingreso del gobierno militar (Rossi, 2024).

Otro de los aspectos importantes a tomar en cuenta sobre la empresa y sus retos, se puede afirmar que Banchero tenía un conocimiento tácito espontáneo que conectaba con el de los pescadores, adquirido a través de su experiencia en el mar, y el de los vendedores. A su vez, integraba el conocimiento explícito de técnicos e ingenieros, así como el conocimiento social, que incluía tanto lo tácito (como el sentido de pertenencia y confianza) como lo explícito (la contribución de los ingenieros y gerentes, basados en la racionalidad económica y el entendimiento del mercado) (Throndike, 2019).

También otro aspecto importante a señalar y que es muy difícil tener y más aún en la época en cual el magnate desarrolló sus operaciones, una época de incertidumbre gubernamental y luego de dictadura militar, sin embargo, el siempre mantuvo su fe en el Perú, tal vez uno de los secretos de su éxito radica en que, más allá de sus logros materiales, nunca cayó en la tentación de ser solemne o rígido como aquellos que miden todo con métricas o balances. Al contrario, siempre mantuvo una actitud positiva, una sonrisa amplia y un trato cordial, pero sin dejar de ganarse el respeto de todos. En el mejor momento de su vida, una muerte trágica e injusta le arrebató al país a este destacado líder empresarial, justo cuando más se necesitaba su visión y sabiduría. Su aporte siempre estuvo marcado por una profunda fé en el futuro de nuestro país y una firme confianza en las enormes oportunidades que tiene nuestra nación y su gente (Diez Canseco, 1972).

El éxito de Banchemo se basó en una estrategia única que construyó una cadena de valor clave para el crecimiento de su negocio. Esta estrategia generó confianza entre sus empleados, socios y clientes, quienes compartieron los riesgos de sus proyectos. Replicar esta estrategia no era fácil, ya que requería una gestión experta de los recursos tangibles e intangibles, habilidades que no se pueden enseñar de forma teórica, sino que surgen a partir de la experiencia práctica. Lo mejor que resume esto es la idea de que “sabemos más de lo que podemos contar”. Esto es esencial para ganar la confianza de los involucrados y motivarlos a seguir al líder (Goleman, 2018).

En este escrito no es de menester hablar de su misteriosa muerte y más aún, del juicio e investigaciones que esta implicó, no obstante, si se hablará del legado que deja aún mas de 50 años después de su fatídica muerte.

Thronthike (2019), hace una semblanza de quién era Luis Banchemo Rossi:

Desenvuelto y dadivoso en lo alto de un imperio cuyo tamaño apenas de sospechaba. Luis Banchemo Rossi era el más grande; para algunos el mejor de su tiempo; para otros, un digno adversario; para todos; el más fabuloso pionero que alumbró el Perú. Voces de todos los pueblos lamentaron su asesinato. El diario Expreso, propiedad de sus sindicatos y abiertamente revolucionaria editorializó. La muerte de Banchemo representa inclusive para quienes hubiéramos discrepado con él, la pérdida del más talentoso, dinámico y audaz empresario que ha conocido el país, que fue capaz de forjar en pocos años la pujante industria peruana pesquera. (p.361)



De este párrafo se puede extraer que el magnate era respetado incluso por los adversarios debido a sus conocidas habilidades empresarial, sería muy especulativo hablar sobre qué hubiera pasado de no haber sucedido este fatídico suceso, ergo sería innegable que el Perú perdió a su empresario más exitoso e inteligente del siglo XX.

En el Perú se suele mencionar que somos un país que cuando tiene una oportunidad la hecha a perder, en el caso del llamado entre muelles y empresas “El hombre”, hecho que está descrito por Thronldike (2019):

El gran imperio del hombre se desintegró rápidamente. Desaparecida la anchoveta, sus fábricas fueron expropiadas y, más tarde también expropiaron sus periódicos. En graves desórdenes callejeros, “*Correo*” se quemó hasta los cimientos en 1975. Nadie en la familia había podido ponerse en los zapatos del hombre. (p.416)

En este apartado se puede analizar quien era verdaderamente Luis Banchero Rossi, muchas veces se cree que el solo tener dinero hace un negocio efectivo y realmente son las capacidades gerenciales las que hacen exitoso a un emprendimiento.

Con los constantes cambios y la dinámica del entorno empresarial, se ha delegado al gerente la responsabilidad de adoptar nuevas habilidades que favorezcan la mejora continua dentro de la organización. Esto no solo permite impactar positivamente en el logro de los objetivos, sino también fomentar que cada colaborador desarrolle competencias gerenciales que fortalezcan los procesos administrativos y hagan a la empresa más competitiva. Como resultado, la organización adquiere una mayor presencia, no solo a nivel nacional,

sino también en mercados internacionales. Es crucial contar con un gerente que posea el perfil adecuado, con los conocimientos y habilidades necesarias para enfrentar de manera efectiva los momentos de incertidumbre y los cambios rápidos del entorno empresarial. Sin embargo, no basta con el liderazgo de una sola persona. Es esencial que los colaboradores también cuenten con las herramientas necesarias para trabajar en equipo, generar sinergia y empoderarse. Esto contribuye a un ambiente laboral positivo y a la competitividad que toda empresa busca alcanzar (Álvarez Contreras et al., 2023).

Las habilidades y legado de Luis Banchemo Rossi incluso fueron de incluso han servido de inspiración para otros magnates. Durand (2017), explica lo siguiente:

Cabe remarcar que los Brescia llegaron a ser uno de los productores más importantes de harina de pescado, indicio de lo rápido que entraron a este dinámico pero errático sector. Esta nueva industria era liderada por Luis Banchemo Rossi, considerado el magnate de la pesca, un fulgurante líder empresarial que los hermanos admiraban.

Se sabe de la importancia del Grupo Brescia a nivel nacional e internacional, es por ello de importancia saber la relevancia del legado histórico del magnate.

Es interesante también lo que mencionan Hernández (2020), quien refiere que el cementerio “El Ángel” en donde está enterrado el magnate sigue recibiendo visitas aún hoy en día:

La razón que esgrimen, extendida como caracterización: fue muy bueno, muy trabajador y muy generoso con sus trabajadores: «Fue un hombre trabajador»;

«Ayudó a mucha gente»; «Dio mucho trabajo»; «Gente buena»; «Persona buena»; «Hombre justo»; «Fue bueno con sus trabajadores»; «Tranquilo, humilde, sencillo»; «Muy generoso con la gente del pueblo»; «Ha dado de comer a los pobres». Incluso tres de ellos espontáneamente me refieren que habría sido presidente si no lo hubieran matado. Y una persona más dice esto: «Él, sin ser presidente, colaboraba, invertía con la gente, con la gente humilde», sugiriendo que esos gestos o actos son los propios de un presidente: es decir, ser magnánimo y pródigo. Rasgos protopolíticos de la representación de su persona concretan en esta frase espontánea de una señora de sesenta años: «Si este hubiera llegado a la presidencia no habría pobres en el Perú». Otra mujer, de alrededor de sesenta años: «Ha sido un buen hombre, e incluso pudo haber sido presidente, pero lamentablemente lo mataron, ¿no? lo asesinaron»

Esto podría darnos una imagen de quién fue en vida Luis Banchero Rossi, puesto que a pesar que su muerte fue acaecida hace aproximadamente 50 años, sigue generando gestos de cariño y gratitud y se lo recuerda como un buen hombre y justo por sobre todas las cosas.

*Mi sueño es que el Perú deje de exportar materia prima y exporte inteligencia”*

(Luis Banchero Rossi)

**Capítulo 8**

*A modo de epílogo*

.....

Amanece en los puertos, en las mañanas hay neblinas que impiden con normalidad efectuar las labores para la pesca. En muchas ocasiones esto representa el desafío de hacerle frente a un mar desconocido y con riesgo. Pero avanza la jornada de trabajo y se va aclarando todo. Parece que en cada movimiento, orden y decisión está la fuerza implícita del hombre que decide afrontar ese desafío en todo contexto.

Para Banchemo, y los empresarios fue así, y seguirá siendo así porque el emprendimiento son procesos de neblina a claridad en el camino de la empresa. Es la decisión y la visión que juegan un rol fundamental para poder lanzar la red en donde se encuentran los clientes.

Las postergaciones temporales a satisfacciones que serán superadas con el tiempo son validadas por la tranquilidad de haber construido patrimonio producto del trabajo, en alianza o no, vale la pena. Eso señala una ruta en el destino y brújula del barco de nuestra vida. Cada vez que lleguemos a un puerto y miremos su actividad dinámica, cada vez que veamos un mercado multicolor de mercancías podemos afirmar con toda seguridad que fue producto de esfuerzos propios, válidos en toda circunstancia, en todo tiempo. Es el desvelo por el mañana con utilidad, es inquietud por más allá de lo evidente. Es decisión que se adopta frente a lo incierto, pero al fin al cabo es asumir resultados.

Cada vez que exista un emprendimiento hecho en base a esfuerzo, tesón y mucha fe en el objetivo, habrá un ejemplo que sirve de estímulo frente a la comodidad de quedarse quieto, la desconfianza o lo incierto. Desde la “tienda de la esquina” hasta el supermercado con precios diferenciados, encontramos un punto común: es la fe en convertir los sueños en realidad.

El personaje que hasta ahora encuentra un lugar privilegiado entre las personas que han hecho empresa con mucha fe y pasión

por los objetivos, ha mostrado sus capacidades como arquitecto de destinos y navegante de sueños. Fue capaz de convertir la riqueza intangible del mar peruano en prosperidad para muchas familias con sus manos que moldearon esperanza a través de sus empresas. Su habilidad para crear empleo y confianza en la cercana población se hizo guía para poder mover la fe en medio de la incertidumbre y tormenta, esa fe para poder en el país y su riqueza.

Su legado es perdurable en el tiempo, sin embargo, es bueno destacar para las nuevas generaciones las habilidades de alguien que en su época se constituyó en un legado de transformación de la incertidumbre en tenacidad para emprender y de la construcción de puentes para poder generar bienestar colectivo.

Hemos querido adelantar su discurso para jóvenes de esta generación en un mensaje que seguramente, hubiera sido aplaudido de pie.

## **El mar no espera**

Mensaje a los jóvenes del siglo XXI

Queridos jóvenes:

Hace algunos años yo era uno de ustedes, con los mismos sueños, pero también con dudas, con amor por mi familia y este país. Y, vi que más allá de las cortinas hay algo que descubrir, vi en el mar más que agua salada. Había oportunidades, futuro y la vida que quería vivir.

Hoy los sueños de ustedes por emprender y crecer fueron también los mismos de mi generación, sin embargo, los de ustedes tienen más alas. Y creo no equivocarme porque hoy en sus manos hay muchas posibilidades de dejar huellas más duraderas y con diferentes matices porque en el contexto hay nuevas teorías y una tecnología que vuela como la diversidad de vuestros sueños.

Desde lo más profundo de mi corazón quisiera que hoy que estamos reunidos conversemos acerca de mi experiencia y de los sueños que ustedes tienen, primero, creo que una lección que si es necesaria aprender es que jamás permitan que las circunstancias decidan por ustedes. Todos entendemos que las barreras solo existen en las mentes que no se atreven con coraje, pasión e innovación.

Nací como todos ustedes, al margen de lo que tenemos, siempre soñamos, y desde ese sueño emprendí en tiempos de incertidumbre, allí donde nadie te cree y no sabes si vas a quebrar en el primer intento, y sobre todo cuando la inversión es en un sector desconocido.

No tengan miedo de comenzar desde cero. Quizá tengas que dormir menos o en el suelo, quizá postergues tu consumo por ahorrar por lo que tienes en tu mente hace un buen tiempo o puede aparecer como alternativa después, pues tu historia puede empezar con tu idea



o proyecto universitario. No importa mientras tengas viva la llama que no se apaga mientras tengas voluntad.

Habrán dificultades, eso es cierto, a veces nadie creerá en ti. Los tiempos corren y te das cuenta de que lo peor que pudo haberte pasado es quedar solo con el sueño y no hacer nada por hacerlo realidad. Lo importante es que empieces.

Ustedes dirán cuál es mi secreto desde que empecé, y les puedo decir que también con dudas, sueños y sobre todo amor por este país.

### **El mar no espera**

Hoy esta generación Z que está delante de mí tiene escenarios nuevos que mi generación no los tuvo, tiene herramientas que no tuvimos, por ejemplo, una conexión real con la tecnología, una conciencia ambiental y hay algo que es diferente, ustedes sueñan con cambiar al mundo con las lecciones de la sociedad de hoy, plagada de errores en lo político, y un desprecio por lo moral y ético, es decir, ustedes no solo quieren dinero, ustedes quieren cambiar al mundo.

En mi familia nunca faltó la fe en el trabajo diario pero honesto, y eso fue lo que nos abrió el camino, pasamos momentos a veces duros por la incertidumbre de los mercados, pero bastó también juntarnos por la meta establecida, no caminen sin saber adónde quieren llegar, los sueños sí se pueden pescar, pero hay que saber lanzarse al mar. Pero recuerden que en cada esfuerzo debe estar la innovación, yo empecé imitando jabones y luego giré de negocio por las oportunidades que se presentaban, apunten hacia el conocimiento del proyecto, y yo siempre digo en mis conferencias, el dueño de la panadería primero fue panadero, y eso es necesario para dar valor agregado y en darle sostenibilidad. Y una cosa, no solo midan cifras el éxito, también se mide por las personas que alrededor nuestro se benefician con lo que hacemos, es decir en la huella para la sociedad,

para los que vienen después de ti, aprovechando y cuidando lo que hoy nos es prestado, es decir el medioambiente.

¿Qué es lo que llevas dentro de ti para empezar con tu emprendimiento?, ¿miedo?, ¿decisión firme?, ¿incertidumbre?, ¿conocimiento? Cualquiera sea el sentimiento, no esperes que el mar esté en calma para navegar. El mar de oportunidades nunca te espera. Las olas no te preguntan si estás listo.

Jóvenes peruanos, ustedes que son la parte de la generación que no tiene miedo de transformar el país frente al descrédito en muchos casos por los escenarios de la política. Aquí hay que ponerle corazón y creatividad a las cosas que vamos a hacer, si quieres transformar el país, que amas, haz las cosas bien, si dices que amas al recuerdo de esplendor de los antepasados valora la historia. Si miras atrás como yo también lo hice, seguramente que vas a ver madrugadas, fracasos y fe. Seguro que mirarás incertidumbre comentada con quien está cerca de ti. Los negocios no empiezan en un escritorio el día de hoy, sino en la capacidad para observar lo que falta al frente, es decir, lo que en la calle se necesita. Y, así se aprende que el éxito no viene en una línea recta, viene en etapas que significan escalar una montaña, con los pies en el suelo y la mirada fija en la cima.

### **¿Dónde está el banco de peces?**

El trajinar diario de estos años, demostró que los mejores bancos de peces están lejos de las cómodas orillas, por lo que aquí cabe una lección: los tesoros que buscas siempre están más allá del horizonte, donde otros no alcanzan a mirar y el crepúsculo te enseña a saber que hay pasos diarios que se deben hacer para poder conseguir realizar los sueños.

El mundo de hoy es como el mar, y el mar no se detiene por tus caídas. Si alguna vez una ola, que es lo mismo que una etapa de nues-

tras vidas, te hace caer, es solo para enseñarte a nadar con más fuerzas para poder buscar nuevas rutas de peces y permitirte descubrir nuevas oportunidades, nuevos tesoros en nuevos escenarios.

Luis Banchero Rossi, te dice hoy día, que cuando emprendí hasta lo que soy, lo hice en tiempos de incertidumbre. Nadie tiene una bola de cristal donde podíamos ver con claridad los bancos de peces, y justo, a veces caer te enseña el doble, pero es allí donde uno aprende para no caer en el mismo lugar. Entonces descubrí la verdad más valiosa del emprendimiento y que siempre he dicho en todos los escenarios y seguramente, que lo diré nuevamente, es que en cada caída se esconde una gran verdad: la diferencia entre el que abandona y el que vuelve para construir el futuro, está la capacidad de levantarse por enésima vez. Entonces, aquí viene otra lección, y es que el liderazgo se muestra con acciones, es decir con hechos siempre, y no con palabras.

Cada uno de ustedes tiene una lección de vida, cada uno de ustedes puede contar aquí sus sueños, cada uno de ustedes está mirando el banco de peces que han detectado y que hoy se van a atrever a generar una nueva historia de búsqueda de poder concretar los sueños. Seguramente que en el siglo XXI se le llamará storytelling. Y yo ahora, sueño que cada uno 10, 15 o 20 años después dirá su propia historia, contarás seguramente que no tenías el camino trazado; menos, fórmulas mágicas, y que la ilusión luego comenzó a tener forma cuando entendiste que el emprender no solo se puede circunscribir a un plan de negocios, sino a la voluntad que te permita escribir la historia de lo que has construido.

Y cuando la duda llegue a tu voluntad con la que emprendes, porque estoy seguro que llegará, recuerda que el éxito no es llegar primero, es resistir. Muchos ejemplos hay en las fábulas de antaño que no gana quien corre más rápido, sino quien nunca se detiene.

## Redes de la generación Z

Ustedes que son la futura historia y seguramente se escribirá entre generación de tecnologías, entre bytes, y las velocidades de las G. Nada va a cambiar, sino también tienes amor por este país.

Vive entre redes y entre velocidades de internet, vive entre aplicativos y formateos de chip para volver a empezar, pero no dejes la lección de la historia y el amor por el futuro.

Así lles en tu bandera el rostro de lo que más quieras o el símbolo colectivo que sea la señal de tu objetivo, recuerda que tu país es diverso, lleno de esplendor y tiene magia por descubrir. Ese corazón valiente, esa fantasía para saltar las olas, la fe que tienes para levantarte que te convierta en el pirata de tu historia y guardián de lo que tiene tu país. Atrévete a inventar tu positiva historia de emprendimiento. En mi época quizá fue la generación A, y hoy es a Z, seguramente que la generación X y la Y, pasaron por lo mismas vicisitudes, por los mismos miedos, pero también con la misma esperanza de construir nuevos barcos que nos lleven a lo desconocido. Pero que nunca les falte la fantasía para llegar y la creatividad para concluir. Ese es el ingrediente del mundo de hoy.

Desde la secundaria, recuerdo perfectamente un fragmento del poema Acuérdate de mí de Carlos Augusto Salaverry que dice:

¿Qué es ese mar? ¿Qué es el espacio?  
¿Qué la distancia y los altos montes,  
ni qué son esos turbios horizontes  
que miro desde aquí?

Y cuando 20 o 30 años después podrás decirle a quien no confió contigo, en tu emprendimiento y lo paralelicemos metafóricamente el fragmento:

*¡Oh! cuando vea en la desierta playa,  
con mi tristeza y mi dolor a solas,  
el vaivén incesante de las olas,  
me acordaré de tí;  
y cuando veas que un ave solitaria  
cruza el espacio en moribundo vuelo,  
buscando un nido entre la mar y el cielo:  
¡Acuérdate de mí!*

Diciendo que cuando no creyeron en mi proyecto, cuando estuvimos solos frente al horizonte incierto, observando como las olas que son el pulso de mis intentos, del vaivén de mis ideas y que nunca descansan, y cuando notes que sigo avanzando y volando alto, acuérdate de mí, es decir, del que escogió volar cuando todos callaban, del que no temió al viento, porque en su fe llevaba el rumbo, aunque el viento no lo acompañara.

¡Muchas gracias!

*Si la pobreza es contraria a la voluntad de Dios, luchar  
contra la pobreza es una forma de decirle sí al reino de Dios*

(R.P. Gustavo Gutiérrez)



## **Referencias**

- Abramovich, J. (1973). *La industria pesquera en el Perú: Génesis, apogeo y crisis*. Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Akshay Raj, I. (2024). A study on paternalistic leadership style and its implication on workplace relationship. *Comfim Research*, 12(1). <https://doi.org/10.34293/commerce.v12iS1-May.7800>
- Álvarez Contreras, D., Montes Padilla, J., & Osorio Martínez, C. (2023). Habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial. *Región Científica*, 2(2). <https://doi.org/10.58763/rc2023109>
- Alvárez González, N., & Solís-Rodríguez, V. (2011). Descubrimiento de oportunidades empresariales: capital humano, capital social y género. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(40), 19-34.
- Arango Herrera, E., Briseño García, A., & García Mata, O. (2021). Diversificación empresarial e innovación: Un análisis bibliométrico de la lectura. *Lúmina*, 22(1). <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4063.2021>
- Banchero Rossi, L. (1968, 10 de diciembre). *Frustración del pescador* [Video]. YouTube. Vinilos Peruanos. <https://www.youtube.com/watch?v=JD3Jxg-T4w4>
- Brundenius, C. (1973). The rise and fall of the Peruvian fishmeal industry. *Instant Research on Peace and Violence*, 3(1-2), 16-26.
- Calle García, A., Delgado Segovia, M., Chilan Fienco, I., Heredia López, G., Vega Guanuche, A., & Mendoza López, H. (2025). Alianzas estratégicas y su papel en el crecimiento organizacional. *Ciencia y Desarrollo. Alas Peruanas*, 28(1).
- Cardona Conde, Y., Correa Correa, Z., & Delgado Hurtado, C. (2010). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. *Cuadernos de Investigación*, 44, 23-48.



- Clarke, N. (2018). La revolución peruana y los trabajadores en Chimbote, 1968-1973. En C. Aguirre, & P. Drinot, (eds.). *La revolución peculiar: repensando el gobierno militar de Velasco* (pp. 157-185). Instituto de Estudios Peruanos.
- Córdova, D. (2008). Veinte peruanos de Luis Banchero Rossi. En P. Cateriano, (comp.). *La república empresarial: economía y política en el Perú del siglo XX* (pp. 187-210). Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Cruz Vargas, K. (2023). Factores que influyen en el emprendimiento juvenil. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(4), 2597-2614. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7146](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7146)
- Cushman, G. T. (2018). *Los señores del guano: Una historia ecológica global del Pacífico*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Dávila, R., Agüero, E., Palomino, J., & Zapana, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 388-396.
- Díaz-Casero, J. C., Hernández Mogollón, R., Díaz, A., Sánchez, M., & Coduras, A. (2009). State of entrepreneurship and globalisation in Pakistan. *International Journal of Business and Globalisation*, 3(3), 283-300. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2009.023499>
- Diez Canseco, F. (1972). *Un mensaje luminoso a las nuevas generaciones*. Ministerio de Pesquería.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. HarperCollins.
- Durand, F. (2017). *Los doce apóstoles de la economía peruana*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Garabito Hernández, Y., Villamizar Mancilla, A., & Castañeda Villamizar, L. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión de la literatura académica. *Innova Research Journal*, 9(3), 1-22. <https://doi.org/10.33890/innova.v9.n3.2024.2531>
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional en la empresa*. Kairós.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más: Cómo utilizar la inteligencia emocional para dirigir equipos, influir positivamente y obtener resultados extraordinarios*. Ediciones B.
- González, J. M., Manrique Salas, O., & González Bonilla, O. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. *Revista EAN*, 69, 70-88.
- Harvard Deusto. (2017). Delegar: el camino al rendimiento óptimo. *Harvard Deusto Business & Technology*, 273, 48-53.
- Hernández Lefranc, H. (2020). El caso Banchero, de Guillermo Thorndike: fuente impresa que explica el culto a Luis Banchero Rossi, santo secular, en Lima. *Antropológica*, 38(44), 231-256. <https://doi.org/10.18800/antropologica.202001.012>
- Huerta, P., & Navas, J. E. (2006). Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: Una aplicación a las empresas industriales españolas. *Panorama Socioeconómico*, 24(33), 68-79.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Debate.
- Keller, H. (1957). *The open door*. Doubleday.
- Lombardi, F. (Director). (1981). *La muerte de un magnate*. Inca Films S.A.

- Marchant Venegas, S., King Domínguez, A., & Améstica Rivas, L. (2023). Influencia de la estrategia de diversificación sobre el desempeño financiero de las empresas durante los ciclos económicos en Chile. *Cofin Habana*, 17(2), 1-25.
- Martínez Inoñán, T., & Algalobo Távara, B. (2024). Capacidad y desarrollo empresarial: el caso de Luis Banchemo Rossi. *Invecom*, 4(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10612180>
- Martínez, P. (2024). *Alianzas estratégicas para el crecimiento empresarial*. PowerPlan.
- Medina Chicaiza, P., Chango Guanoluiza, M., Morella Cobos, M., & Guizado Toscano, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Journal of Science and Research*, 7(2), 146-166. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7726439>
- Minga López, R., Carrillo Cueva, C., & Flores Ruiz, D. (2024). Factores que influyen hacia el emprendimiento social en jóvenes universitarios. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 147. <https://doi.org/10.5209/reve.96307>
- Perú 21. (2021, 15 de julio). Perú—Colección del Bicentenario 200 años de la Economía en el Perú: El boom pesquero. *Perú 21*. <https://n9.cl/jqn3b9>
- Romer, M. E. (1970). *Fishing for growth: Export-led development in Peru, 1950-1967*. Harvard University Press.
- Rossi, B. (2024). *La pesca en el Perú: Remembranzas de una vida en la industria*. Oannes.
- Schumpeter, J. A. (1911). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Seminario, B. (2015). *El desarrollo de la economía peruana en la era moderna: Precios, población, demanda y producción desde 1700*. Universidad del Pacífico.

Sun Tzu. (s. f.). *El arte de la guerra*. Elejandria.

Thorndike, G. (2019). *El caso Bancharo*. Planeta.

Thorp, R., & Bertram, G. (1988). *Perú: 1890-1977. Crecimiento y políticas en una economía abierta*. Mosca Azul.

Torres Vásquez, K., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, J., & Moreno Verónica, P. (2020). El emprendimiento juvenil en función al perfil psicosocial y las condiciones del entorno familiar. *Revista Interdisciplinaria Koinomía*, 5(10), 394-417. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.714>

Wong, D., & Hernández, H. (2021). Luis Bancharo Rossi (1955-1972), the best entrepreneur in Peru's fishmeal industry: Market governance, social capital, and embeddedness. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 6(2), 151-179. <https://doi.org/10.1344/jesb2021.1.j095>





Religación  
**Press**  
Ideas desde el Sur Global



**Religación**  
Press

ISBN: 978-9942-594-07-5



9 789942 594075